

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

КУРС ЛЕКЦИЙ





серия «ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

*Министерство
общего и профессионального образования
Российской Федерации
Новосибирская государственная академия
экономики и управления*

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

КУРС ЛЕКЦИЙ

Москва — Новосибирск, 1997

ББК 88.4р30+65.050р30
П86

Авторы:
профессор, кандидат философских наук Л.К. Аверченко,
доцент, кандидат философских наук Г.М. Залесов,
доцент, кандидат философских наук Р.И. Мокшанцев,
доцент, кандидат философских наук В.М. Николаенко.

Ответственный редактор
доктор экономических наук
М. В. Удальцова

П 86 ***Психология управления***: Курс лекций / Л.К. Аверченко, Г.М.Залесов, Р.И. Мокшанцев, В.М. Николаенко; Отв. ред. М.В. Удальцова. - Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. - 150 с.

ISBN 5-7014-0057-3
ISBN 5-86225-449-8

Курс подготовлен в соответствии с разработанной на кафедре рабочей программой. Обобщен теоретический, методологический и практический материал, ориентированный на применение в сфере управления персоналом. Авторы особое внимание уделяют групповой динамике, конфликтам, переговорным процессам и технологии принятия решений.

Книга предназначена для менеджеров, студентов, всех интересующихся проблемами управления.

0303010000-17 План изданий,
П ---------------------- 16-95
9К8(Д=03)-96

ББК 88.4р30+65.050р30

ISBN 5-7014-0057-3
ISBN 5-86225-449-8

Тема 1. Объект и предмет курса "Психология управления"

Вопросы:

1. Психология управления: ее объект и предмет.
2. Психологические закономерности управленческой деятельности.
3. Психология управления на пороге третьего тысячелетия.

Литература

1. *Витке Н.* Вопросы управления // Проблемы теории и практики управления. 1991. N 4.

2. *Жариков Е. С.* Уроки психолога для руководителя. Вып. 1, 2. М., 1990.

3. *Мартынов С. Д.* Профессионалы в управлении. Л., 1991.

4. *Никифоров Г. С., Сливкин Ю. Н.* Психология менеджмента // Вестн. ЛГУ. 1991. Сер. 6. Вып. 2.

5. *Психология* управления. — СПб., 1992.

6. *Свенцицкий А. Д.* Социальная психология управления. Л., 1986.

7. *Филиппов А. В., Ильин Г. Л.* Проблема организованного труда в психологии управления // Вопросы психологии. 1987. N 5.

8. *Шепель В. М.* Управленческая психология. М., 1993.

1. Психология управления: ее объект и предмет

Психология управления как наука продуцирует психологические знания, применяемые при решении проблемы управления деятельностью трудового коллектива.

Личность работника изучается рядом психологических дисциплин, таких как общая психология, психология труда, инженерная психология. Вместе с тем рабочая группа или трудовой коллектив изучается социальной и педагогической психологией.

Отличительную особенность психологии управления составляет то, что ее объектом является организованная деятельность людей. Организованная деятельность — это не просто совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, это деятельность людей, объединенных в одну организацию,

подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые существуют только в организации, — это управленческие отношения людей.

Социально-психологические отношения выступают как взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, т.е. ее реальным содержанием. Управленческие отношения составляют организованную совместную деятельность, делают ее организованной. Иначе говоря, это не отношения в связи с деятельностью, а отношения, образующие совместную деятельность.

В социальной психологии отдельный работник выступает как часть, как элемент целого, т.е. социальной группы, вне которой его поведение не может быть понятым.

В психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив выступают в контексте организации, в которую они входят и без которой их анализ в плане управления оказывается неполным.

Изучение личности работника в организации, анализ влияния организации на социально-психологическую структуру и развитие коллектива — таковы главные темы исследований в психологии управления.

В психологии управления, в отличие от психологии труда, например, актуальна не проблема соответствия работника его профессии, не проблема профессионального отбора и профессиональной ориентации, а проблема соответствия работника организации, проблема отбора людей в организацию и их ориентации в отношении особенностей данной организации.

В психологии управления, в отличие от социальной психологии труда, объектом изучения становятся не просто отношения людей в коллективе или социальной группе, а отношения людей в организации, т.е. в условиях, когда действия каждого участника совместной деятельности заданы, предписаны, подчинены общему порядку работ,

когда участники связаны друг с другом не просто взаимной зависимостью и взаимной ответственностью, но и ответственностью перед законом.

Объект изучения психологии управления составляют люди, входящие в финансовом и юридическом отношениях в самостоятельные организации, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели.

Подходы к пониманию предмета психологии управления многообразны, что в известной мере свидетельствует о сложности этого феномена. Так, психологи Е. Е. Вендров и Л. И. Уманский выделяют следующие аспекты предмета психологии управления:

— социально-психологические вопросы производственных групп и коллективов;

— психология деятельности руководителя;

— психология личности руководителя;

— психологические проблемы подбора руководящих кадров;

— психолого-педагогические проблемы подготовки и переподготовки руководящих кадров.

Психологи В. Ф. Рубахин и А. В. Филиппов в предмет психологии управления включают:

— функционально-структурный анализ управленческой деятельности;

— социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов и взаимоотношений в них людей;

— психологические проблемы взаимоотношений между руководителем и подчиненными и другие.

Обобщая все сказанное, можно сделать вывод, что предмет психологии управления — это совокупность психических явлений и отношений в организации, в частности:

— психологические факторы эффективной деятельности менеджеров;

— психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений;

— психологические проблемы лидерства;

— проблемы мотивации поведенческих актов субъектов управленческих отношений и другое.

Можно утверждать, что в предмет изучения психологии управления органично входят традиционные социально-психологические явления

(лидерство, психологический климат, психология общения и т.п.), психологические проблемы трудовой деятельности (психические состояния в рамках трудовой деятельности, например), общей психологии (психологическая теория деятельности, теория личности, теория развития) и других прикладных направлений психологии.

Среди специалистов в области психологии управления достигнуто единство в отношении представления о наиболее актуальных для организации психологических проблем. К их числу относят следующие:

— повышение профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней, т.е. совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия решений, стратегического планирования и маркетинга, преодоление стрессов и другое;

— повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала;

— поиск и активизация человеческих ресурсов организации;

— оценка и подбор (отбор) менеджеров для нужд организации;

— оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение персонала вокруг целей организации.

Психология управления как наука и практика призвана обеспечить психологическую подготовку менеджеров, сформировать или развить их психологическую управленческую культуру, создать необходимые предпосылки для теоретического понимания и практического применения важнейших проблем сферы управления, к которым следует отнести:

— понимание природы управленческих процессов;

— знание основ организационной структуры;

— четкое представление об ответственности менеджера и ее распределении по уровням ответственности;

— знание способов повышения эффективности управления;

— знание информационной технологии и средств коммуникации, необходимых для управления персоналом;

— умение устно и письменно выражать свои мысли;

— компетентность в отношении управления людьми, отбора и подготовки специалистов, способных к лидерству, к оптимизации служебных и межличностных взаимоотношений среди работников организации;

— способность планировать и прогнозировать деятельность организации с использованием средств вычислительной и компьютерной техники;

— умение оценивать собственную деятельность, делать правильные выводы и повышать свою квалификацию, исходя из требований текущего дня и ожидаемых изменений в будущем;

— развитое представление об особенностях организационного поведения, структуре малых групп, мотивах и механизмах их поведения.

2. Психологические закономерности управленческой деятельности

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения.

К числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие.

Закон неопределенности отклика. Другая его формулировка — закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат — к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

Закон неадекватности отображения человека человеком. Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности. В самом деле, в разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального,

эмоционального, социального, сексуального, мотивационно-волевого решения. Более того, любой человек осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности во избежание опасности стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми.

Имеет значение даже то обстоятельство, что нередко сам человек не знает себя достаточно полно.

Таким образом, любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т.п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

Тем не менее любой человек как частный представитель объектов социальной реальности может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, как *принцип универсальной талантливости* ("нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом"); *принцип развития* ("способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок"); *принцип неисчерпаемости* ("ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной").

Закон неадекватности самооценки. Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов — осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

Закон расщепления смысла управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой — различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и,

тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

Закон самосохранения. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Наука управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше психологическими законами. Существуют многие другие закономерности, честь открытия которых принадлежит ряду выдающихся специалистов в области психологии управления, чьи имена и присвоены этим открытиям. Таковы законы Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и другие.

3. Психология управления на пороге третьего тысячелетия

Анализ мировых социально-экономических процессов с неумолимой логикой дает понять, что проблемы современного управления уже не решаются на основе жестко дифференцированных дисциплинарных подходов, что старый стиль управления уже не дает даже удовлетворительных результатов.

Уходящая в прошлое парадигма (модель) управления доминировала несколько сотен лет. Ее основу составляла уверенность в том, что для понимания динамики поведения любой сложной системы достаточно

изучить свойства ее частей. Новая парадигма требует понимания отдельных элементов на основе анализа динамики системы в целом.

Традиционная модель управления внимание менеджера нацеливала почти исключительно на экономические цели. Новая модель, отражая растущую интеграцию экономических и социальных процессов, ставит в фокус внимания, вводит в круг целей менеджера и социальные задачи — обеспечение занятости, гуманизацию условий труда, расширение участия в управлении и другое.

Старая система мышления оперировала принципами неограниченного роста, который понимался в чисто количественных терминах — как максимализация прибыли и увеличение валового национального продукта. Новая система мышления оперирует понятием "равновесие", т.е. такого состояния общества, при котором удовлетворение нынешних потребностей не должно уменьшать шансы будущих поколений на достойную жизнь. Менеджер, действующий в рамках новой концепции мышления, будет исследовать влияние любых действий с точки зрения их последствий для состояния равновесия.

Обобщая все сказанное, можно утверждать, что в соответствии со старой парадигмой в системе управления приоритетными считались расширение (производства и пр.), конкуренция, количество, доминирование, самоутверждение. Новая концепция управления выдвигает в качестве приоритетов сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию.

В центр стратегической концепции управления персоналом ставится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для организации. Содержательно эта новая стратегическая концепция управления персоналом в фирмах будущего строится на следующих принципах:

— социальные инновации так же важны, как и психологические;

— скоординированная активность сотрудников возникает на основе взаимопонимания;

— общие проблемы решаются совместными усилиями сотрудников;

— кооперативный стиль работы должен преобладать;

— полное доверие работнику и предоставление ему максимальной самостоятельности;

— всемерное усиление и развитие мотивации работников.

Тема 2. Личность как объект управления

Вопросы:

1. Понятие личности и ее структура.

2. Некоторые психологические школы изучения личности.

3. Мотивация как фактор управления личностью.

Литература

1. *Вудкок М., Фрэисис Д.* Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / Пер. с англ. М., 1991.

2. *Ершов А. А.* Взгляд психолога на активность человека. М., 1991.

3. *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель... Элементы психологии в повседневной работе. М., 1993.

4. *Маслоу А.* Самоактуализация // Психология личности: Тексты. М., 1982.

5. *Мескон М. X., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1992.

6. *Петровский А.В.* Психология о каждом из нас. М., 1992.

7. *Свенцицкий А.Л.* Социальная психология управления. Л., 1986.

8. *Фрейд З.* "Я" и "Оно" // "Я" и "Оно". Труды разных лет. / Пер. с нем. Кн. 1. Тбилиси, 1991.

9. *Ядов В. А.* Диспозиционная концепция личности // Социальная психология / Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. Л., 1979.

1. Понятие личности и ее структура

Какой вопрос точнее отражает реальность: *кем* или *чем* управляет руководитель? Кого менеджер имеет в виду прежде всего — личности или группу? Трудно однозначно ответить на этот вопрос, а может быть, верно и то и другое?..

Во многих пособиях по менеджменту, книгах по управлению личность ранее не была предметом изложения, так как все внимание уделялось планированию, экономике, маркетингу, организационно-технической стороне. И только позже, после осознания роли групп и составляющих ее членов в процессе труда, начали активно изучать

основные характеристики групп, человеческий фактор, поведение личности.

Крупнейшей заслугой многих исследователей управления стало изучение человека, его личностных качеств. Многие управленцы, предприниматели в свою очередь использовали в своей деятельности открытия и достижения психологии в изучении личности.

Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру управления. Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись. Известный американский менеджер Ли Якокка считал, что те знания по психологии личности, которые он получил, посещая параллельно и медицинский факультет университета, немало помогли ему в его всемирно известной карьере. Теперь уже одной интуиции, личной заинтересованности недостаточно, ибо менеджеру необходимы научные знания о личности работника, профессиональный подход к работе с персоналом. Вот почему в ряде крупных фирм считается необходимым иметь не отдел кадров, а службу управления человеческими ресурсами, целую систему управления персоналом. Так, в 70-е годы кадровая служба на предприятиях США преобразована в "Службу человеческих ресурсов". Суть этих изменений в том, что люди — персоны, личности — рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо создавать, беречь и умножать. Создаются и существуют оценочные центры, в которых работников подвергают тщательному изучению именно как личностей. Совсем не случайно лозунгом известной фирмы "Мацусита" является: "Фирма сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию".

Личность человека всегда была и остается одной из самых интригующих тайн, волновавших и волнующих не только выдающиеся умы. К примеру, известный русский философ Н.А.Бердяев писал: "Истоки человека лишь частично могут быть поняты и рационализированы. Тайна личности, ее единственности, никому не понятна до конца. Личность человеческая более таинственна, чем мир. Она и есть целый мир. Человек — микрокосм и заключает в себе все".

Не претендуя на раскрытие этой тайны, можно все-таки привести некоторые общепринятые положения.

Прежде следует, пожалуй, показать различие понятий: "человек", "личность", "индивидуальность".

Человек — это родовое понятие, указывающее (с материалистической точки зрения) на отнесенность существа к высшей ступени развития живой природы — к человеческому роду. Человек — это специфическое, уникальное единство биологического и социального. Как существо биологическое, он подчиняется биологическим и физиологическим законам, как существо социальное — он часть социума и продукт общественного развития.

Личность — это самое главное в человеке, важнейший его социальный признак. Если человек — носитель самых разных свойств, то личность — это основное его свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т.д.

Индивидуальность — это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Это также своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, физические данные, психические особенности), интеллекта, мировоззрения; сочетание семейно-бытовых, производственных и общественных функций, своеобразие жизненного опыта. Индивидуальность — это непременный и важнейший признак личности.

Очень интересно происхождение самого слова "личность". В русской литературной речи первоначально оно означало негативную и даже оскорбительную характеристику человека. В Академическом словаре 1847 г. можно прочесть, что этим словом обозначается "отношение одного лица к другому". Тут же дается норма того времени: "Никакая личность не должна быть терпима в службе". Дано и второе, видимо сохранившееся и до сих пор, значение слова "личность" — "колкий отзыв на чей-либо счет, оскорбление" (вспомним, в ходе споров иногда звучит призыв "не переходить на личности").

Этимологический анализ происхождения термина в ряде языков дает любопытный результат. В русском слово "личность" восходит к корню "личина", маска, "накладная харя", которую надевали на себя скоморохи. Personality в английском, personnalite во французском, Personlichkeit в немецком — все эти термины происходят от латинского

persona, а оно — от этрусского phersu — маска, характерная для бога потустороннего мира. Латинское слово "persono" означает "произносить", говорить через отверстие в маске. Ею пользовался актер, изображая персонаж в античном театре. Маска здесь была выражением определенного типа характера человека и одновременно предопределяла роль. В древнем Риме этим словом уже обозначалось гражданское "лицо". Однако раб не был персоной, не был носителем прав, не имел никакой роли, никакого признаваемого обществом характера — он не имел общественной маски.

Позже, с развитием общественных отношений термин перешел в разряд научных. В психологической науке имеется несколько общепризнанных положений относительно личности. По крайней мере, можно говорить о четырех аксиомах:

1) личность присуща каждому человеку;

2) личность есть то, что отличает человека от животных, у которых личности нет;

3) личность есть продукт исторического развития, т.е. возникает на определенной ступени эволюции человеческого существа;

4) личность есть индивидуальная отличительная характеристика человека, т.е. то, что отличает одного человека от другого. Общаясь с людьми, мы прежде всего ориентируемся на особенности их личностного склада.

Следует сказать, что до сих пор понятие "личность" на Востоке и на Западе трактуется по-разному. В европейской культуре, основанной на христианстве, личностью считался святой, праведник, подвижник. В восточной культуре собственно о личности заговорили со времен Конфуция (554 — 479 гг. до н.э.), для которого личностью был "благородный муж", т.е. активно участвующий в управлении государством, пекущийся о его благе. В новое время западная личность — это прежде всего индивидуальность, как бы стоящая над обществом, а идеал восточной личности — человек, добровольно отдающий себя служению обществу.

В целом, структура личности может быть — в теоретическом плане — представлена следующей схемой, которая, конечно же, весьма условна:

1) общечеловеческие свойства (ощущения, восприятия, мышление, память, воля, эмоции);

2) социально-специфические черты (социальные установки, роли, ценностные ориентации);

3) индивидуально-неповторимые черты (темперамент, сочетание ролей, самосознание).

2. Некоторые психологические школы изучения личности

Проблема личности была и остается предметом пристального внимания ученых-обществоведов. Так, психологами создано немало своих теорий личности. Наиболее известными и применимыми для управления считаются теории трех главных школ:

1) психоанализ З. Фрейда (эту школу прошли Карл Юнг, Альфред Адлер, Карен Хорни, Харри Салливан, Эрих Фромм и другие выдающиеся психологи);

2) теория научения, или поведенческая школа (к теоретикам которой относят И. П. Павлова, американских психологов Джона Б. Уотсона и Б. Ф. Скиннера);

3) теория роста, или "гуманистическая психология" (яркими представителями которой являются американские психологи Абрахам Маслоу и Карл Роджерс).

Психоанализ основан на идеях австрийского врача-психиатра и психолога Зигмунда Фрейда (1856 — 1939). В последние годы в России, после отмены цензурного "табу" на произведения Фрейда, часть его работ издана на русском языке, хотя многие остаются еще малодоступными нашему читателю (наиболее полное собрание его сочинений — Лондонское — включает в себя 24 тома). Тем, кто желает глубже понять и усвоить его идеи, следует, конечно, проработать такие его произведения, как <<"Я" и "Оно">>, <<Введение в психоанализ>>, <<Тотем и табу>>, <<Толкование сновидений>>.

Психоанализ — одно из наиболее полных учений о человеческой индивидуальности. Кратко говоря, он основан на двух доктринах З. Фрейда. Первая — доктрина психического детерминизма. Она гласит, что в душевной жизни нет никакой непоследовательности. Каждая мысль, возникшее воспоминание, чувство или действие имеют свою причину. Каждое душевное событие, даже если кажется, что оно возникло спонтанно, вызывается сознательно или бессознательно и определяется предшествующими событиями. Уметь увидеть причины, разобраться в

них — значит понять действительные мотивы человека. Итак, любое психическое явление имеет под собой определенную причину.

Вторая доктрина Фрейда состоит в том, что бессознательные процессы играют более значительную роль в формировании мышления и поведения, чем сознательные, и вообще большая часть сознания бессознательна. Именно здесь скрыты основные детерминанты личности, здесь источник психической энергии, побуждения и инстинкты. Человек часто сам не знает своих подлинных желаний и мотивов. Исходя из этого, Фрейд разработал метод свободных ассоциаций, с помощью которого и выявлял скрытые стремления. Кажущийся хаос инстинктов в человеке он пытался упорядочить. Так родилась "структурная гипотеза" организации психической жизни личности. Структуру личности, согласно Фрейду, составляют три ипостаси, инстанции: "Ид" (Id), или "Оно", "Эго" (Ego), или "Я", и "Супер-Эго" (Super-Ego), или "Сверх-Я". "Ид" — это первоначальная, основная, наиболее центральная часть структуры личности, она содержит все унаследованное при рождении. Содержание "Ид" почти целиком бессознательно. "Эго", наоборот, подчиняется принципу реальности, постоянно находится в связи с внешней средой и вырабатывает эффективные способы общения с внешним миром. "Супер-Эго" — это собственно моральные принципы человека, определяющие приемлемость или неприемлемость для него того или иного способа поведения. Развивается эта последняя часть структуры не из "Ид", а из "Эго". Она судья и цензор. Фрейд выделил и три функции "Супер-Эго": совесть, самонаблюдение и формирование идеалов.

Менеджеру теория психоанализа не предлагает конкретных методов решения тех или иных практических проблем, однако поможет понять, почему люди ведут себя так или иначе. Некорректное поведение человека или упорное его сопротивление чему-либо может быть объяснено его защитой от чего-то, несоразмерной жаждой признания или гордыней. Поведение работников не всегда логично и разумно, а сами люди не всегда могут объяснить свои импульсы и желания, поэтому менеджер должен уметь видеть, распознать и скрытые мотивы.

Теория И. П. Павлова выпускникам средней школы должна быть известна. И. П. Павлов (1849 — 1936) — русский физиолог, создатель учения о высшей нервной деятельности. Ему принадлежит заслуга открытия роли условных рефлексов. Благодаря условным рефлексам

организм приспосабливается к изменчивым условиям существования, приобретая новые формы поведения, отличные от прирожденных безусловных рефлексов. Ученики Павлова всесторонне исследовали динамику образования и изменения условных рефлексов, процессы возбуждения, торможения и др. Определяя качественное различие между высшей нервной деятельностью человека и животных, Павлов выдвинул учение о двух сигнальных системах — сенсорной и речевой. С помощью слова как "сигнала сигналов" мозг обобщенно отражает реальность, вследствие чего радикально меняется характер регуляции поведения. Важными для понимания личности являются и учения Павлова о типах высшей нервной деятельности, о "динамическом стереотипе" как устойчивом комплексе реакций на раздражителя и др.

Американский психолог Джон Б. Уотсон (1878 — 1958) применил концепцию условного рефлекса к теории научения, утверждая, что все поведение человека можно описать двумя терминами — стимул и реакция. Стимул — это изменение внешней среды, а реакция — ответ организма на стимул.

Б. Ф. Скиннер (р. 1904) значительно расширил классическую теорию условных рефлексов, выделив из их разнообразия "оперантные" реакции, которые вырабатываются организмом самопроизвольно (например, ползание ребенка при освоении им мира). Эти реакции можно усилить или ослабить с помощью наказания или поощрения. Данные положения уже более, чем психоаналитическая теория, применимы в управлении и приняты менеджерами как орудие воздействия на подчиненных. Такие факторы, как зарплата, стремление человека сохранить свое место, статус и др., поддаются контролю со стороны руководителя.

Скиннер обращает внимание на асимметрию между положительным и отрицательным "подкреплением" стимулов (особенно угрозой санкций). Проще говоря, негативное усиление воздействия вызывает часто непредсказуемые, странные, нежелательные последствия. Положительное же подкрепление стимула тоже вызывает изменения в поведении, но обычно в желаемом направлении. Сам Скиннер говорил: "Человек, который был наказан, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, в лучшем случае он учится, как избегать наказания". Положительное "подкрепление" формирует поведение, но не только. Главное — оно повышает самооценку человека. Большинство менеджеров

знают очень мало о ценных качествах положительного "подкрепления", считают его не очень действенным. По Скиннеру, "подкрепление" должно быть:

1) конкретным, опирающимся на максимально возможное информационное содержание;

2) безотлагательным (Томас Уотсон-старший ввел практику выписывания чека прямо у станка во время обходов предприятия);

3) система механизмов обратной связи должна работать на то, чтобы учитывать достижимость. Это значит, надо вознаграждать и малые победы;

4) неосязаемым, но многозначительным вниманием со стороны высшего руководства;

5) непредсказуемые, неожиданные поощрения срабатывают лучше. Малые награды чаще более эффективны, нежели большие.

Концепция позитивного и негативного научения позволяет объяснить многие поведенческие реакции, помочь менеджеру в контактах с людьми, наладить систему поощрений и наказаний.

Теории роста мы коснемся, когда будем рассматривать вопрос о мотивации. Сейчас же следует отметить вклад отечественных ученых в понимание проблем личности. В отечественной психологии существует четыре главные теории личности:

теория отношений [А. Ф. Лазурский (1874 — 1917), В. Н. Мясищев (1892 — 1973)];

теория деятельности [Л. С. Выготский (1896 — 1934), А. Н. Леонтьев (1903 — 1979)];

теория общения [Б. Ф. Ломов (1927 — 1989), А. А. Бодалев, К. А. Абульханова-Славская];

теория установки [Д. Н. Узнадзе (1886 — 1950), А. С. Прангишвили].

Ознакомиться с ними можно с помощью пособия "Социальная психология. Тексты лекций" (под ред. Е. В. Руденского. Новосибирск: НИНХ, 1993. С. 92 — 100), где в кратком виде изложены основные идеи наших ученых.

Для менеджмента имеют существенное значение и многие другие концепции отечественных исследователей личности. Так, следует отметить попытку В. А. Ядова сконструировать интегративную теорию личности, в которой объединились бы социологические, социально-психологические

и общепсихологические характеристики человека. Он выдвинул и обосновал диспозиционную концепцию личности.

Суть ее кратко состоит в следующем. Человек, оказываясь в каких-либо типичных ситуациях взаимодействия с макро- и микросредой, в ходе самопознания, при многократном их повторении вырабатывает свои способы действия, занимает свою позицию, формирует свои установки. В другой подобной ситуации у него уже есть своеобразная готовность к определенному способу действий. Постепенно у человека складывается целая иерархическая система поведения, на вершине которой находится общая направленность личности, обобщенные социальные установки, система ценностных ориентаций. "Внизу" также имеются диспозиции, однако они ситуативны, относительно самостоятельны, более подвижны и помогают адаптации личности к новым условиям при сохранении устойчивой целостности ее генеральных диспозиций.

Более подробно с данной концепцией регуляции социального поведения можно ознакомиться по работе В. А. Ядова "Диспозиционная концепция личности".

3. Мотивация как фактор управления личностью

Для того чтобы подключить человека к решению той или иной задачи, надо суметь найти ту мотивацию, которая побудила бы его к действию. И только при соответствующих мотивациях можно вдохновить людей на решение сложных и сверхсложных задач.

Мотивационный подход давно разрабатывается в зарубежной и отечественной психологии.

Применительно к управлению хозяйственной деятельностью впервые проблема мотивов и стимулов была поставлена Адамом Смитом, который считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное и неистребимое стремление людей улучшать свое материальное положение. Но А. Смит разумел прежде всего мотивацию предпринимателя, что же касается мотивации рабочих, участников производственного процесса, то она А. Смита не интересовала совсем.

Этот пробел был восполнен американским теоретиком организации Ф. У. Тейлором. Создатель научной организации труда (НОТ) утверждал,

что рабочими управляют только инстинкты удовлетворения потребностей физиологического уровня, поэтому их можно "приводить в действие" с помощью элементарных стимулов. По глубокому убеждению Тейлора, труд не предусмотрен биологической природой человека, поэтому каждый работает только по необходимости. Каждый стремится работать поменьше, а получать побольше, на что предприниматель должен отвечать политикой "платить поменьше, а требовать больше". Принудительная сила администратора — главный мотор производства и главная мотивация к труду. Именно это положение было положено у Тейлора в основу разработанной им системы инструкций-предписаний, норм выработки и обоснования мотивации через почасовую оплату труда. Повременная оплата труда не позволяет работнику распоряжаться своим временем, администрация же задает темп труда, запрещая самовольные остановки и перерывы. Избыток рабочей силы, неполная занятость населения явились мощным стимулом повышения производительности труда и, конечно же, влияли на мотивацию работников.

Так продолжалось вплоть до 50—60-х годов, когда этот метод в рыночной экономике исчерпал себя. Отдельные же исследования мотивации, в основном в рамках психологии, не оказывали решающего влияния на управленческую практику предпринимателей. Положение стало меняться, когда возникшее в 30-е годы в США гуманистическое направление в управлении (Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо с его знаменитыми Хоторнскими экспериментами) было обогащено исследованиями А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса и др. Потребности предпринимательства, управления, хозяйствования и социальные изменения в обществе стимулировали развитие теорий мотивации и исследований мотивационных механизмов. Своеобразным признанием этого явилось включение мотивации в качестве одной из важнейших функций управления, менеджмента в многочисленные пособия по предпринимательству и управлению (см., в частности, [5]).

Наиболее популярной из теорий мотивации в пособиях и работах по практическому менеджменту является концепция А.Маслоу (1908 — 1970). Он первый предложил классификацию потребностей и взаимосвязей между ними, построив своеобразную иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены низшие потребности. Эта иерархия может быть представлена следующей схемой.

Иерархия потребностей (по Маслоу)



Данные потребности составляют пять основных уровней. Названия их, а также графическое их изображение могут быть несколько иными, но суть дела от этого не изменится.

1. *Основные физиологические потребности* — это потребности в пище, воде, сне, жилище, мускульной активности, сексуальном удовлетворении. Их чаще называют первичными, базовыми. Ясно, что важнейший стимул к их удовлетворению — деньги, т. е. перспектива экономической состоятельности, жизни без материальных лишений. Сегодня для многих из нас значимо материальное стимулирование — высокий заработок, который должен обеспечить достойное человеческое существование.

2. *Потребность в безопасности.* Каждый человек хочет избежать болезней и травм, сохранить здоровье и работоспособность на долгие годы. В сознание нашего народа прочно вжилось чувство уверенности в завтрашнем дне. Этим потребностям отвечают такие стимулы, как гарантированная работа, социальное страхование, пенсионное обеспечение, возможность безбоязненно размещать деньги, ценные бумаги в банках, инвестиционных учреждениях и т.д.

3. *Социальные потребности.* Э. Мэйо в свое время открыл такую характеристику личности, как социабельность. Человеку свойственно желание постоянно ощущать контакт с себе подобными. Эта потребность имеет многообразные проявления. Люди нуждаются в эмоциональной привязанности, любви, поддержке. Известно, какие деформации происходят в личности после долгого пребывания в статусе безработного, когда человек оторван от трудового коллектива. Тяжело переносят уход на пенсию, отрыв от своего коллектива ветераны труда, инвалиды.

4. *Потребности в уважении и самоуважении.* Мало чувствовать собственную нужность для организации, люди хотят быть в своей среде уважаемыми, признаваемыми в качестве уникальных личностей. Менеджер мирового класса глава знаменитой японской фирмы "Сони" Акио Морита в своей книге писал: "Мы поняли, что люди трудятся не только ради денег, и что если вы хотите их стимулировать, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними как с ее уважаемыми членами". А вот что говорит о себе не менее известный американский менеджер Ли Якокка: "Я никогда не претендовал на большое жалованье. Мне не свойственна склонность тратить много денег, но я ценю престиж того поста, с которым

связано мое жалованье. Почему человек хочет стать президентом компании? Что, ему этот пост просто доставляет удовлетворение? Быть может и так, но он его способен вымотать и состарить. Почему же президент так много и упорно работает? А потому, что это дает ему возможность сказать: <<Да, я добрался до верха. Я кое-чего достиг>>*.

5. *Потребности в самореализации, самоактуализации*. Под самоактуализацией А. Маслоу понимает "труд ради того, чтобы сделать хорошо то, что человек хочет сделать. Стать второстепенным врачом — это неподходящий путь к самоактуализации. Человек всегда хочет быть первоклассным или настолько хорошим, насколько он может быть" [4, с.12]. Более широко эта потребность понимается как потребность в творчестве. Предполагается, что каждый человек стремится реализовать свой потенциал, постоянно самосовершенствоваться, найти свое место в жизни. А. Маслоу подчеркивал, что "всякий раз, когда человек берет на себя ответственность, он самореализуется". Но это только часть характеристики такой личности. Самоактуализирующаяся личность — это также независимая, нонконформистская персона. Она не завершает свое совершенствование, она все время реализует свои способности. Ясно, что не все добиваются полного удовлетворения этих потребностей, но такая возможность есть у каждого.

Таким образом, согласно Маслоу, все потребности образуют иерархическую структуру, которая, как доминанта, определяет поведение человека. Потребности физиологические, в безопасности, называемые первичными, потребностями нижнего уровня, служат основанием для удовлетворения потребностей высшего порядка — социальных, в успехе, в самовыражении (самоактуализации). Потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере частично, потребности нижнего уровня.

Наряду с иерархией потребностей, предложенной А. Маслоу, в современных пособиях по менеджменту используются те дополнения, которые сделали к его классификации МакКленнанд и Герцберг. Первый дополнил ее, введя понятия потребностей во власти, успехе и принадлежности к группе; второй выделил гигиенические факторы (размеры оплаты труда, межличностные отношения и характер контроля

---

* *Якокка Л.* Карьера менеджера. М., 1990. С. 172.

со стороны непосредственного начальника) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей). Кроме этих подходов российскому предпринимателю предлагается руководствоваться также следующими теориями мотивации: процессуальными, теорией ожиданий, справедливости, моделью Портера-Лоулера о справедливом вознаграждении (см. [5, с. 376-384]).

На основе анализа и обобщения исследований Герцберга и других два английских ученых М. Вудкок и Д. Фрэнсис построили интересную таблицу, помогающую полнее использовать идеи мотивации для стимулирования эффективного трудового поведения (см. [1, с. 185-186]).

Полезно сравнить данную таблицу со схемой А. Маслоу (см. выше). Она как бы продолжает пояснять, почему не дадут желаемого эффекта

Регуляторы мотивации		
1. Рабочая среда	2. Вознаграждение	3. Чувство безопасности
Рабочее место Уровень шума Фоновое звучание музыки Эргономика Столовая Дизайн Удобства Чистота Физические условия работы	Зарплата и прочие выплаты Выходные Дополнительные выгоды Системы медобслуживания Социальные проблемы	Опасение стать лишним Ощущение своей принадлежности к компании Уважение и одобрение окружающих Приемлемый стиль управления Отношения с окружающими Осведомленность о том, как в компании обращаются с работниками
Главные мотиваторы		
4. Личностное развитие	5. Чувство причастности	6. "Интерес и вызов"
Ответственность Экспериментирование Новый опыт Возможности для обучения	Владение информацией Консультации Совместное принятие решений Коммуникация Представительство	Интересные проекты Развивающий опыт Возрастающая ответственность Обратная связь с продвижением к цели

"главные мотиваторы", если не решено с "регуляторами мотивации", т.е., не удовлетворив потребности низших уровней, как правило, нечего думать о включении в активное состояние высших.

Теперь дадим некоторый комментарий к блокам в таблице Вудкока и Фрэнсиса.

1. Рабочая среда оказывает мощное влияние на работника, поэтому организациям не стоит жалеть средства и усилий на создание благоприятной обстановки для тружеников.

2. Вознаграждение сейчас обычно включает не только зарплату, но много других выплат, а также выходные дни и особенно дополнительные выгоды: жилье, личное медицинское страхование, персональные автомобили, оплаченное питание и т.п.

3. Чувство безопасности. Это чувство связано с наличием работы, с отсутствием неуверенности в завтрашнем дне, с признанием и уважением окружающих, принадлежностью к группе и др.

4. Личностное развитие и рост. Ныне происходит (как уже сказано) эволюция взглядов менеджеров на отношение к личности. Если раньше главное внимание уделялось повышению квалификации работников, то теперь — развитию человеческих ресурсов, а в фирмах и на предприятиях создаются соответствующие службы. Признается, что вклад в личностное развитие работников имеет и экономическое и гуманитарное значение.

С учетом этого необходимо сказать о возникновении новой науки — *акмеологии* (от греч. "акмэ" — высшая степень чего-либо), изучающей состояние высшего взлета индивида. Природная одаренность, опыт прожитой жизни, запас физической прочности позволяют личности достигнуть в какой-то момент вершин своих возможностей.

Акмеология, анализируя всю совокупность характеристик зрелого человека, изучает и момент достижения им уровня мастерства. Высокий профессионализм — это не только яркое развитие способностей, но и глубокие и широкие знания о соответствующей деятельности, нестандартное мышление и, конечно, сильная и устойчивая мотивационно-эмоциональная заряженность на осуществление именно данной деятельности и на достижение в ней неординарных результатов.

5. Чувство причастности к общему делу присуще каждому работнику, он хочет ощущать свою "нужность" организации, поэтому

руководители должны по возможности давать работающим полную информацию, иметь отлаженную обратную связь, знать мнение о коренных вопросах производства.

6. "Интерес и вызов". Вудкок и Фрэнсис пишут, что большинство людей ищет такой работы, в которой бы содержался "вызов", которая бы требовала мастерства и не была слишком простой. Даже чисто исполнительские работы надо стремиться превратить в интересные, приносящие удовлетворение.

Факторы 1, 2 и 3 могут действовать как демотиваторы, если работники не удовлетворены ими, факторы 4, 5 и 6 могут увеличить заинтересованность работников и обеспечить организации крупные достижения.

Итак, рассматривая личность как объект управления, многие исследователи и практики признавали сложность и недостаточную изученность этого феномена. Здесь приведены лишь наиболее устоявшиеся представления о личности, о некоторых способах активизации ее поведения в процессе труда. Но нужно помнить, что личность зачастую не желает ощущать себя объектом чьего бы то ни было влияния, преднамеренного воздействия, что человек обычно стремится быть не пассивным участником совместной деятельности, а сознательным и активным существом, творящим и мир и самого себя.

Тема 3. Личность как субъект управления

Вопросы:

1. Руководство и лидерство.

2. Проблемы личности руководителя.

Литература

1. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / Пер. с англ. М., 1991.

2. *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель... Элементы психологии в повседневной работе. М., 1993.

3. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1992.

4. *Морита А.* Сделано в Японии. М., 1990.

5. *Типы* руководителей — стили управления / Сост. Н. А. Некрасов. Новосибирск, 1992.

6. *Уткин Э. А.* Профессия — менеджер. М., 1992.

7. *Якокка Л.* Карьера менеджера / Пер. с англ. М., 1990.

1. Руководство и лидерство

В предприятиях, фирмах, учреждениях, организациях или коллективах, как правило, существует четкое разделение управленческих отношений: одни управляют, руководят, другие исполняют и подчиняются руководству. Субъектом управления оказывается чаще всего руководитель коллектива, но им может быть и коллегиальный орган или комитет. Иногда субъектом управления становится и рядовой член коллектива, который является в нем неформальным лидером. В последнее время все более принимается идея партиципативного менеджмента, т.е. такого управления делами организации, фирмы, когда в разработке и принятии наиболее важных решений участвуют все члены организации.

Эмпирическое изучение социально-психологических проблем руководства началось с 20-х годов текущего столетия, и к настоящему времени число работ по этой тематике стало огромным. В наш же российский лексикон уже вписалось понятие "менеджмент", у нас осознана необходимость ломки старых стереотипов руководства и создания на

отечественной основе и с учетом достижений Запада российской культуры менеджмента.

Менеджер (от англ. manager — "управление") — специалист по управлению. Есть самое разное толкование менеджмента. Американский социолог П. Дракер считает, что понятие "менеджмент" применимо только к деловому предприятию, производящему товары или различные услуги. Многие же исследователи считают, что менеджеры — это управленцы в бизнесе, государстве, общественных организациях, вооруженных силах. Однако в какой бы сфере ни работал менеджер, он всегда имеет дело с руководством подчиненными. С психологической точки зрения менеджмент — это процесс осуществления руководства людьми с учетом основополагающих представлений о человеческом характере и поведении.

Теоретические основы менеджмента были заложены, как считается, президентом мануфактурной компании Г. Тауном (1844—1924), который в 1886 г. представил на ежегодном собрании Американского общества инженеров-механиков доклад на тему "Инженер как экономист". Здесь впервые был поставлен вопрос о роли менеджмента как самостоятельной сферы научного знания и профессиональной специализации, равной по своей практической значимости труду инженера. В докладе содержалась мысль о том, что управление фабрикой не менее важно, чем управление техникой, что необходимое условие эффективного управления коллективными работами составляет сочетание профессиональных и деловых качеств. Поэтому, делал вывод Г. Таун, инженеры должны развивать в себе качества управляющих производством. Последователи Г. Тауна обратились к изучению реального опыта людей, управлявших первыми фирмами.

Осознание значимости специального слоя людей, осуществляющих профессиональную работу управления, в нашей истории в годы индустриализации воплотилось в формулу: "Кадры решают все!". В то же время на Западе подвергают критике широко распространенную там систему управления Г. Форда ("фордизм"), в основе которого лежит хорошо отлаженная организация, и находят новый подход — менеджеризм. При этом подходе решающее значение придается не столько организации, сколько личным качествам управляющих, от которых зависят эффективность, прибыльность производства, успех дела.

Значение менеджеров ныне настолько возросло, что на Западе говорят о "революции менеджеров", управляющих крупнейших фирм, корпораций, экономическая и научно-техническая значимость которых в мире сравнима со значимостью крупных и средних государств.

В науке управления, психологии различают руководство и лидерство. Руководство всегда связано с властью, это феномен, производный от официальных, формальных отношений, а лидерство порождено системой неформальных (неофициальных) отношений. Руководитель, как правило, назначается извне, вышестоящими инстанциями, получая от них властные полномочия, в том числе право на применение позитивных и негативных санкций. Лидер выдвигается стихийно, в штатных расписаниях он никогда не предусматривается. Он признается своим окружением и также может использовать право на санкции в отношении своих партнеров, однако эти санкции также неформальные. Лидерство по своей сути психологический феномен.

Несмотря на явные различия руководства и лидерства, они имеют немало общего. Р. Л. Кричевский выделяет следующие три общие черты:

1) руководитель и лидер выполняют роль координаторов, организаторов членов социальной группы;

2) и руководитель и лидер осуществляют социальное влияние в коллективе, только разными средствами;

3) и руководитель и лидер используют субординационные отношения, хотя в первом случае они четко регламентированы, во втором — заранее не предусмотрены.

Более существенные различия имеются между ролями предпринимателя и менеджера. Следует сказать, что в зарубежной практике под лидерами понимают предпринимателей или тех менеджеров, которые выходили за свои рамки и шли на риск, опробуя новые, неизвестные приемы управления или внедряя какие-либо организационные и научно-технические новшества (См.: *Тичи, Деванна.* Лидеры реорганизации. М., 1989).

На основе изучения западными исследователями различительных признаков лидеров и менеджеров нами составлена следующая таблица*.

---

* См.: *США*: Экономика, политика, идеология. 1991. N 12.

Менеджеры	*Лидеры*
Менеджер — высокообразованный специалист с богатым опытом — разрабатывает и принимает решения; добросовестный трудолюбивый работник, использующий новейшие достижения в науке управления. Постоянно повышает свой профессиональный и научный уровень (на семинарах, читая периодику и литературу по управлению).	Лидер, как правило, не стремится навечно сохранить существующую систему. Охотно откликается на нововведения и в меньшей степени, чем менеджер, опирается на общепринятые управленческие методы, частично игнорируя классические управленческие принципы. Может пренебречь правилами управленческой иерархии в компании, непосредственно обращаясь к источнику информации.
Менеджеры хорошо понимают особенности системы с ее правилами и процедурами, как формально предписанными, так и неформальными. Они разрабатывают новые правила и процедуры в любой форме, обеспечивая применимость их в стандартной системе.	Лидер считает, что простота — главный принцип успеха. Он стремится научить всех сотрудников наиболее простым способам совершенствования своей деятельности, в то время как менеджер предпочитает обучить сложным процедурам и методам всего нескольких экспертов в организации.
Менеджеры — сторонники количественных, а не качественных показателей при оценке деятель-ности компании. Они сосредото-чены в основном на достижениях кратковременного характера, хотя часто готовят тщательно разрабо-танную долгосрочную плановую программу.	В основе работы лидера с "подчиненными" лежит принцип равенства. Очень часто он проявляет особое внимание к своим последователям, указывая им довольно высокие цели. Лидеры часто непредсказуемы, изобретательны, их нововведения достигают целей и устраняют препятствия. При снижении прибыли и низких результатах они обращаются за помощью к членам организации или группы, чтобы те предложили выход из ситуации.
Преуспевающие менеджеры понимают, что им платят за планирование, организацию, набор и	Лидеры обычно искренне признают свои ошибки и не боятся открыто принять необходимые

управление рабочей силой компании.

Менеджеры считают, что подчиненные, обладающие даже высокой компетенцией, недостаточно компетентны, чтоб достичь значительного прогресса без тщательно разработанного *контроля*, а также не в состоянии выполнять работу на высоком уровне без конкретных указаний сверху.

Менеджеры не прощают ошибок ни себе, ни другим. Они редко одобряют рискованные операции своих подчиненных во имя совершенствования или профессионального роста. Менеджеры считают, что в кризисных ситуациях необходимо выявить виновников и заставить людей работать так, как необходимо.

Менеджеры стремятся создать себе благоприятный имидж, хотя понимают, что это невозможно из-за конфликтной природы отношений между менеджерами и подчиненными.

Менеджер ищет добросовестных хороших исполнителей.

меры для их исправления. Для них также имеет значение, что о них думают другие, но это их заботит меньше, чем менеджеров. Тем не менее они ценят уважение коллег. Они, как правило, твердо уверены в своем праве считаться лидерами. Они обладают репутацией людей с высокой этикой, с уважением относятся к работникам, ценят их, всегда защищают их интересы. В свою очередь работники очень преданы лидерам и даже могут пойти на жертвы ради них.

Лидеры всегда признают и награждают своих сотрудников за успешную работу, а работники обычно знают о том впечатлении, которое складывается об их работе. Лидеры часто автократы, однако это не традиционная автократия. Она основана на таких ценностях, как честное и уважительное отношение к личности, настойчивость в достижении высшей цели, постоянное совершенствование, внимание к заказчику, его нуждам. Лидер выступает за постоянное совершенствование человека и его деятельности.

Лидер ищет единомышленников. Лидер без команды — не лидер. Лидеры — постоянные ученики, и они должны "высовываться", выделяться. Лидеры просто обязаны подниматься со ступени на ступень.

Существует по крайней мере три концепции происхождения личных качеств лидера, руководителя. Согласно первой — харизматической (от греч. charisma — "дар", "благодать"), человек рождается с задатками лидера, ему предписано руководить людьми. Согласно второй — "теории черт", личность сама приобретает необходимый набор качеств лидера — высокий интеллект, обширные знания, здравый смысл, инициативность, твердую уверенность в себе, целеустремленность и т.д. Сторонники этой теории считают, что достаточно выявить все эти качества, а затем организовать воспитание истинного лидера, вождя. Однако таких качеств выявлено столько, что не хватит и нескольких страниц, чтобы их перечислить.

Две названные "крайние" концепции и были объединены в "синтетическую" теорию лидерства. Согласно этой теории, эффективность руководства определяется не столько личными качествами руководителя, сколько стилем его поведения по отношению к подчиненным. Оптимальный стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации и вида деятельности.

2. Проблемы личности руководителя

Каков же, по научным представлениям, психологический портрет современного руководителя? Основываясь на исследованиях американского психолога М. Шоу, отечественный ученый Р. Л. Кричевский в обобщенный портрет руководителя включает:

1) биографические характеристики;

2) способности;

3) личностные черты.

Биографический подход становится все более популярным в психологии. В отечественной психологической науке его плодотворно разрабатывают К. А. Абульханова-Славская и Л. И. Анцыферова.

Зарубежные ученые, исследуя возрастные особенности руководителей, выявили много интересного. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний составлял 63,5 года, в американских же компаниях — 59 лет. Оптимальные сроки вступления в должность менеджера — от 30 до 50 лет и более (в Японии). Зафиксирован солидный возраст многих крупных менеджеров. К примеру, Ли Якокка в 36-летнем возрасте стал вице-президентом, а затем

и президентом автомобильной компании Форда, второй в мире по величине, а четверть века спустя привел к триумфу бывшую на грани катастрофы корпорацию "Крайслер". Сам он протестовал против установления потолка в 65 лет для руководителей. В своей книге "Карьера менеджера" он писал: "Я всегда считал нелепой практику, при которой человека, достигшего 65 лет, мы обязаны независимо от его физического состояния немедленно отправлять в отставку. Мы должны полагаться на старших менеджеров. Они обладают опытом. Они обладают мудростью" [7, с. 206].

В многочисленных психобиографических исследованиях отечественных ученых употребляется такое понятие, как "психологический возраст". Действительно, возраст — это не только природная, но в значительной мере социально детерминированная характеристика человека.

Как правило, менеджмент считается мужским делом и женщин-менеджеров мало, хотя некоторые предсказывают стремительный рост их числа в скором будущем.

Важным биографическим показателем признается высокое образование руководителей. По данным японских исследователей, типичный японский менеджер имеет университетский диплом по инженерной специальности или социальным наукам, а иногда и два диплома. Многие российские менеджеры также имеют и гуманитарное, социально-экономическое образование.

Способности руководителя представляют собой второй блок его характеристик. Они делятся на общие (интеллект) и специфические (знания, умения и др.). Нельзя думать, что руководители сплошь высокоодаренные. Американские исследователи выяснили, что наиболее эффективными руководителями оказались не те, которые имеют чрезмерно высокие или низкие показатели интеллекта, а те, у кого они занимают промежуточное положение. Замечена такая закономерность: не все, кто отлично учится, становятся отличными руководителями. Р. Л. Кричевский, отмечая подобные наблюдения, предлагает шире использовать термин нашего психолога Б. М. Теплова, который он употребил в известной классической работе "Ум полководца"— "практический интеллект". Это, конечно, некая противоположность теоретическому (считаемому высоким) интеллекту, способному к большим обобщениям. Однако, по

мнению Теплова, "нет ни малейшего основания считать работу практического ума более простой и элементарной, чем работу ума теоретического".

Специфические способности личности — это специальные знания, умения, компетентность, информированность. Эти способности чаще проявляются у руководителя, в его конкретной деятельности.

Чем же на самом деле занят управленец, какие действия он предпринимает в организации, осуществляя управление ею?

На Западе в 70-е годы были проведены интересные исследования, результаты которых можно обобщить следующим образом.

1. Исследования подтвердили чрезвычайно интенсивный характер менеджерской работы. Так, мастер на промышленном предприятии в течение 8-часового рабочего дня совершает не менее 200—270 действий.

2. Действия руководителя чаще скоротечны, фрагментарны и очень разнообразны. К примеру, наблюдения за деятельностью пяти высокопоставленных американских менеджеров выявили, что половина выполнявшихся ими дел имела продолжительность девять и менее минут и только одна десятая часть этих дел длилась более часа.

3. Измерение времени, проводимого руководителем с рабочей группой, показало, что это не основное его время, ибо оно составило от 34 до 60% его служебного времени. Основное же время, 40—66%, уходит на общение за пределами своей организации (контакты с вышестоящими руководителями, со старшими и равными по статусу менеджерами, коллегами по профессии и т.п.).

4. Специальный хронометраж менеджерской активности показал, что работа руководителей в основном носит словесный характер. Разговоры занимают более 80% времени руководителя и лишь незначительная его часть уходит на различные директивные способы обращения. Следовательно, руководителю необходимо высокое коммуникативное искусство.

Здесь даны только самые общие характеристики, которые требуют от руководителя специфических знаний и умений. На самом деле их значительно больше.

Черты личности — это последний блок характеристик руководителя. К личностным чертам относят:

способность доминировать
уверенность в себе
эмоциональную уравновешенность
стрессоустойчивость
стремление к победе
креативность
ответственность

предприимчивость	надежность
независимость	общительность

Охарактеризуем только некоторые из названных черт. Под способностью доминировать понимается умение руководителя влиять на подчиненных. В идеале каждый руководитель мечтает быть неформальным лидером, т.е. уметь влиять на людей благодаря только личным своим качествам. Влияние формального руководителя должно находить внутренний отклик у подчиненных, если же его нет, то руководитель не вправе рассчитывать на их полноценный труд.

Нуждается в пояснении такая черта, как "креативность", или более по-русски — "способность к творческому решению задач". Это в значительной степени не только характеристика интеллекта руководителя, но и способность поощрять творчество своих подчиненных.

Важной чертой личности руководителя считается его независимость. Она предполагает наличие собственной точки зрения на возникающие проблемы, однако не исключает учета мнений своих консультантов, коллег, подчиненных. Многие руководители поощряют инакомыслие. Известен случай, когда крупный ученый взял к себе молодого научного работника, вменив ему в главную обязанность каждый раз противоречить своему шефу, но при одном условии — аргументированно. Нечто подобное описывает и А.Морита. Один из высших руководителей "Сони" заявил ему: "Морита, у нас с Вами разные взгляды. Я не хочу оставаться в такой компании, как Ваша, поскольку у Вас другие идеи, чем у меня, у нас возникнут конфликты". На это Морита возразил: "...если бы у Вас и у меня были бы совершенно одинаковые мнения по всем вопросам, зачем было бы держать нас обоих в этой компании и платить нам зарплату. В таком случае либо Вам, либо мне пришлось бы уйти в отставку. Именно потому, что у Вас и у меня разные мнения, наша компания меньше рискует впасть в ошибку" [4, с. 211—212].

Перечисленные личностные черты, естественно, не исчерпывают всего богатства характеристик руководителей, о чем свидетельствует отечественная и зарубежная литература. Вместе с тем каждый истинный руководитель, менеджер обладает индивидуальными качествами. Многое здесь зависит и от, как сейчас говорят, "самоменеджмента", т.е. желания и умения самосовершенствоваться.

Тема 4. Организация и социальная группа как объекты управления

Вопросы:

1. Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации.

2. Структуры в группе.

Литература

1. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / Пер. с англ. М., 1991.

2. *Десев Л.* Психология малых групп. М., 1979.

3. *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1993.

4. *Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты. М., 1991.

5. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1992.

1. Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации

Вся наша жизнь — хождение ... по группам. В этой шутливой фразе много социально-психологического смысла. Индивид, как бы он ни был автономен и самостоятелен, не может существовать, не может выражать свою сущность вне общения с другими людьми, вне взаимодействия с группой людей. В начале жизни самой первой социальной группой, в которой человек пребывает и где закладываются основы его личности, является семья, затем идут дружеские компании сверстников, учебные группы, любительские объединения и т.п. Словом, человек всегда связан с кем-либо из ближайшего окружения. Тысячами нитей каждый из нас также связан с гигантским человеческим социумом, испытывая на себе его влияние. Кстати тут будет сказано, что слово "группа" происходит от итальянского gruppo — "связка". Нас, конечно же, интересуют социальные группы, в которых человек реализует себя при выполнении определенной трудовой деятельности.

Каждый из выпускников высшего учебного заведения по его окончании окажется в ситуации выбора из двух, в основном, вариантов. Первый, когда вас уже ждут в какой-либо производственной, коммерческой или исследовательской организации, где имеется вакантное место и вы (при удачном стечении обстоятельств для вас) его занимаете и таким образом входите в уже сформированную группу, в уже работающий коллектив. Такие организации давно или недавно созданы в обществе специально для определенного вида деятельности, там отлажены или спроектированы деловые взаимодействия. Второй вариант реже, но тоже возможен: это когда вы сами или совместно с кем-либо из напарников создаете свою организацию, свою группу, свою фирму. Второй вариант может быть и в стабильных коллективах, когда требуется переформировать силы, создать новые подразделения, службы, рабочие группы, временные творческие коллективы. Такой подход часто используется крупными и средними западными фирмами для усиления динамизма, повышения конкурентоспособности своего производства. Нашим отечественным предпринимателям, руководителям, менеджерам приходится использовать и тот и другой подходы, поэтому знания, накопленные наукой об организации, социальной группе, коллективе как объекте управления, представляют практический интерес.

Прежде чем управлять объектом, надо представлять себе его основные характеристики. Что же такое группа, каковы ее количественные и качественные параметры? Какие механизмы действуют в социальных группах, как их можно использовать в управлении? Какова динамика организаций и групп? Эти и многие другие вопросы непременно встанут перед вами.

В теории, социологии и психологии управления существуют разные подходы к объекту, что объясняется отличием предметов изучения в каждой науке. Теория управления в качестве объекта берет организацию, ее структуру, ее как систему. Социология и психология рассматривают в качестве объекта управления социальную организацию, социальные группы.

Устоявшимся и общепризнанным является следующее определение организации как трудовой ячейки: организация — это группа людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Наиболее существенными

характеристиками организации считают следующие: специализацию каждого ее члена на какой-либо трудовой операции, синхронность и однонаправленность. Социальная организация всегда стремится к устойчивости, которая обеспечивается единством и строгой иерархичностью. Роль организации как мощного инструмента в достижении разнообразных целей была осознанна в эпоху развитого капитализма. Огромный вклад в разработку проблем управления организациями был внесен американским инженером Ф. Тейлором (1865—1928), французским промышленником Анри Файолем (1841—1925). Мощным толчком для социально-психологического изучения организации стали исследования американского социального психолога Элтона Мэйо (1856—1915) в знаменитых Хоторнских экспериментах. Им и его сотрудниками были заложены основы "школы человеческих отношений" в управлении.

В отечественной психологии, социальной психологии довольно много внимания уделялось изучению коллектива. Он в отечественной психологии управления рассматривался как объект (см.: *Свенцицкий А. Л.* Социальная психология управления. Л., 1986; *Лебедев В. И.* Психология и управление. М., 1990). Западная психология не признавала такого понятия, как коллектив, и оперировала понятием малая социальная группа. В последние годы происходит взаимообогащение этих двух направлений исследования и теперь признается наличие и социальной группы, и коллектива и в зарубежной и в отечественной психологии, а также в менеджменте (см., например [1]).

На наш взгляд, плодотворной для науки управления может стать предложенный когда-то Л. П. Буевой термин "коллектив", понятый как "сплав социальной группы и организации"[1]. В ряде исследований утверждается, что коллектив — высшая форма внутренней организации группы. В таком случае нужно рассмотреть в качестве объекта управления социальную организацию, а также весь комплекс вопросов, связанных с формальной и неформальной социальными группами. Часть этих вопросов в какой-то мере рассматривалась в общих курсах социологии и социальной

[1] *Буева Л. П.* Социалистический коллектив как разновидность социальной группы // Вестн. МГУ. Серия философии. 1967. N 5; см. также: *Уледов А. К.* Об определении социалистических коллективов и исследовании их жизни // Филос. науки. 1968. N 5.

психологии, в частности групповое давление, конформизм, характеристики неформальной группы, референтной группы, лидерства, личностного статуса в группе, социальные роли личности в группе (см.: *Социальная* психология: Текст лекций / Под ред. Е. В. Руденского. Новосибирск: НИНХ, 1993. С. 113—141).

Круг накопленных знаний об организации и о социальных группах настолько широк, что им посвящено множество специальных монографий[2].

Известно немало определений малой социальной группы. Приведем только некоторые.

1. Под малой группой понимается многочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов.

2. Малая группа — относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных целями и задачами[3].

3. В американском менеджменте под группой понимают двух или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

4. В отечественной социальной психологии до настоящего времени общепринятым и значимым считается определение, данное Г. М. Андреевой[4]: "Малая группа — это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов".

Наиболее общими качествами малой социальной группы с точки зрения управления можно считать следующие:

---

[2] В отечественной социальной психологии наиболее значительными считаются: *Донцов А. И.* Психология коллектива. М., 1984; *Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты. М., 1991; *Психологическая* теория коллектива / Под ред. А. В.Петровского. — М., 1979.

[3] *Психология*: Словарь / Под ред. А. В.Петровского и М. Г. Ярошевского. 2-е изд. М., 1990. С. 85.

[4] *Андреева Г. М.* Социальная психология: Учебник. 2-е изд. М., 1988. С. 228.

1) направленность группы (социальная ценность принятых ею целей, мотивов деятельности, ценностных ориентаций и групповых норм);

2) организованность группы (как способность ее к самоуправлению) и интегративность ее (как мера слитности, единства, общности членов группы друг с другом в противоположность разобщенности);

3) микроклимат, или психологический климат, группы (который определяет самочувствие каждой личности, ее удовлетворенность группой, комфортность пребывания в ней. Каждый стремится быть среди других людей, быть членом хорошей группы, иметь желание испытывать и получать в ответ дружеские чувства;

4) референтность (как степень принятия членами группы групповых эталонов) и лидерство (как степень ведущего влияния каких-то членов группы на группу в целом для решения определенных ею задач);

5) интеллектуальная активность и коммуникативность (характер межличностного восприятия и установления взаимопонимания, нахождения общего языка);

6) эмоциональная коммуникативность (межличностные связи эмоционального характера, удовлетворение социальной потребности в эмоционально насыщенных контактах);

7) волевая коммуникативность (способность группы противостоять влияниям других групп, обстоятельств, стрессоустойчивость, надежность группы в экстремальных ситуациях, ее устремленность и настойчивость в конкурентных условиях).

Английские специалисты по управлению М. Вудкок и Д. Фрэнсис выделили наиболее типичные ограничения, препятствующие эффективной работе коллективов.

1. *Непригодность руководителя.* Руководство — это, видимо, самый важный фактор, определяющий качество работы коллектива. Организаторские способности имеются не у каждого. Установлено, что такая одаренность встречается в несколько десятков раз реже, чем музыкальные или математические способности. Психологи сейчас располагают рядом методик оценки организаторских способностей менеджеров. Но всегда коллектив берет на себя высокую ответственность, приглашая по контракту специалистов-организаторов.

2. *Неквалифицированные сотрудники.* Эффективный коллектив должен представлять собой сбалансированный и полнокровный ансамбль,

где каждый исполняет свою роль и все решают общую задачу. Поэтому нужен такой состав сотрудников, которые могут плодотворно работать вместе.

3. *Ненормальный микроклимат.* Коллектив составляют люди с разными ценностями и пристрастиями. И сплачивают их не только единые цели, но и общие эмоции. Преданность коллективу — один из признаков нормального климата в коллективе. Высокая степень взаимной поддержки также естественное состояние эффективно работающего коллектива. Недоверие, подозрительность людей друг к другу разъедают коллектив.

4. *Нечеткость целей.* Если нет ясного видения общей цели, то отдельные члены коллектива не смогут внести свой вклад в общее дело. Изучение экономических гигантов США и Японии показало, что их успех во многом обусловлен наличием делового кредо, т.е. совокупности основных целей, стоящих перед ними. Эти цели конкретно формулируются для низовых коллективов в виде каких-нибудь принципов, правил и даже лозунгов, а затем постоянно и умело доводятся до сознания и чувств всех работающих. В современной динамичной обстановке может потребоваться и поменять цели в новых обстоятельствах. Коллектив, который глядит вперед и соответственно корректирует свои цели, обычно добивается успеха.

5. *Неудовлетворительные результаты работы.* Бывает, что хороший микроклимат, высокая компетентность сотрудников и прочее не дают хороших результатов. В этом случае, видимо, не хватает напористости, стремления работников к совершенству, отсутствуют должные стимулы.

6. *Неэффективность методов подготовки и принятия решений.* Существует, однако, "коллективный" интеллект — "брэйнсторминг" (ярмарки идей и пр.), овладение которым поможет усовершенствовать эти методы.

7. *Закрытость и конфронтация.* Когда в коллективе нет свободы суждений, в нем возникает нездоровый климат. Члены коллектива должны иметь возможность высказывать свое мнение друг о друге, обсуждать все разногласия без страха показаться смешными или опасаясь мести. В эффективно работающих коллективах не избегают деликатных и неприятных вопросов, а обсуждают их честно и прямо, не боясь столкновения взглядов и конфликтов.

8. "*Неразвитые сотрудники*". При прочих равных условиях наибольшими возможностями обладает коллектив с высоким уровнем индивидуальных способностей его членов. "Развитые сотрудники", по определению Вудкока и Фрэнсиса, энергичны, умеют совладать со своими эмоциями, готовы открыто излагать свое мнение, могут изменить свою точку зрения только под воздействием аргументов, хорошо излагают свое мнение.

9. *Низкие творческие способности коллектива*. Эффективный коллектив имеет способность генерировать творческие идеи и осуществлять их. Коллективное творчество имеет свои стадии: определение задачи, зарождение идей, отбор и развитие наиболее ценных идей, проверка идей, внедрение новшества. Включение в творчество требует не только тяги к новому, но и соответствующих действий.

10. *Неконструктивные отношения с другими коллективами*. Качество взаимодействия с другими коллективами бывает неудовлетворительным. Руководитель обязан налаживать связи, изыскивать возможности для постоянного совместного решения проблем, добиваться личного взаимопонимания и создания климата доверия для предотвращения враждебности и налаживания сотрудничества.

Итак, каждая организация, в которой происходит непосредственное взаимодействие работников, может быть рассмотрена как малая социальная группа. Сплав организации и социальной группы составляет коллектив. Знание социально-психологических характеристик действующих в нем закономерностей помогает ориентироваться в обстановке рядовому ее члену, оказывается важным подспорьем для руководителя любого ранга. Умение управлять коллективом, группами людей — необходимое качество менеджера.

2. Структуры в группе

Производственный трудовой коллектив имеет несколько структур. Социальная структура может быть представлена такими категориями, как рабочие (в том числе квалифицированные и неквалифицированные), служащие, специалисты и руководители. Функциональную структуру специалисты по управлению обычно представляли таким образом: работники преимущественно физического труда (основные,

вспомогательные, обслуживающие) и работники преимущественно умственного труда (административно-управленческий персонал, счетно-конторские работники, производственно-технический персонал). Важна и социально-демографическая структура, в которой выделяются группы по возрасту, полу, национальности и т.п.

Хороший руководитель непременно вникнет в профессионально-квалификационную структуру своего коллектива. В ней обычно выделялись следующие группы работников: высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные, неквалифицированные, практики, со средним специальным образованием, с высшим образованием. Знание этих характеристик позволит руководителю увидеть плюсы и минусы своей организации, коллектива, выявить его психологические особенности, а также те персонифицированные силы, которые способны повысить или, наоборот, снизить эффективность его деятельности.

В отечественной и зарубежной литературе много внимания уделено взаимодействию формальных и неформальных структур в коллективе. В любой организации, учреждении, фирме сами собой возникают неформальные организации, группы. Неформальная организация — это спонтанно возникающая группа людей, которая регулярно вступает во взаимодействие для достижения определенных целей. В международном менеджменте проведены исследования, в результате которых сформулирован ряд положений и рекомендаций по управлению неформальными организациями. В частности, отвергнуты мнения, что возникновение неформальных групп есть показатель неэффективного управления. Далее, установлено, что в неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Неформальные лидеры имеют не меньшее влияние в коллективах, хотя используют при этом в основном свои личностные, индивидуальные качества и делают ставку на людей, их взаимоотношения. Известно также, что для коллектива характерна постоянная смена лидеров в зависимости от смены деятельности, ситуаций и т.д. В трудовом коллективе может быть несколько типов лидеров: деловой лидер (тот, кто лучше других представляет себе суть дела и имеет опыт в решении основных задач, стоящих перед группой); эмоциональный лидер (обладающий наибольшей притягательностью, аттракцией); может быть и ситуативный лидер,

человек, который более других способен в какой-то небольшой промежуток времени повести за собой коллектив.

Как руководитель должен относиться к неформальным организациям, группам? Как управлять ими? Вот, что рекомендуется, например, в теории американского менеджмента [5, с. 447—448]:

1) признать существование неформальной организации и ни в коем случае не предпринимать мер к ее уничтожению, работать с нею и не угрожать ее существованию;

2) стремиться выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Знать лидеров, регулярно встречаться с ними, поощряя те группы, которые не мешают, а способствуют достижению целей организации;

3) перед тем как предпринять какие-либо действия, следует просчитать их возможные отрицательные воздействия на неформальные организации;

4) чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальных групп, разрешить им участвовать в разработке и принятии решений;

5) быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

Для нормальной, эффективной организации труда, для управления совместной координированной деятельностью большое значение имеет все, связанное с приемом, передачей и переработкой информации. Здесь необходима синхронизированность, правильное и точное понимание передаваемого, чтобы последующие действия были также целенаправленны и эффективны. Многое поэтому зависит от организации, построения коммуникативной структуры, коммуникативной связи в социальной группе, учреждении, фирме.

Коммуникативная структура организации, социальных групп — довольно сложное явление, и оно до сих пор является предметом исследований.

Коммуникативная структура может быть представлена как сеть каналов или путей, по которым в группе происходит обмен информацией и мнениями.

Выделяются формальные и неформальные каналы связи. Неформальные — это те, которые выходят за пределы организации и не совпадают с официально установленными. Формальные каналы

установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри трудового коллектива. Ясно, что формальные потоки никогда не удовлетворяют потребности участников трудового процесса, ибо социальные контакты не ограничиваются сугубо официальными рамками. Зачастую неформальная информация опережает формальную, иногда она бывает на уровне слухов, т.е. недостаточно достоверной. Однако в нормально функционирующих коллективах всегда существует некий баланс формальных и неформальных информационных потоков с превалированием то одного, то другого. В передовых фирмах неформальным контактам менеджеров с рядовыми членами коллектива придается исключительное значение. Так, в известной всему миру "Сони" заведена традиция — управляющие на совместных обедах беседуют с рабочими[5].

Существует еще одно разделение коммуникаций — нисходящая и восходящая информация. Нисходящая информация — это та, которая направлена "сверху вниз", т.е. от руководства к подчиненным, с верхних эшелонов управления на нижние. Восходящая же направлена "снизу вверх", от непосредственных участников трудового процесса к руководителям, менеджерам среднего и высшего уровней.

Дефицит информации — традиционная болезнь наших российских организаций. Нередко руководство не дает полной информации, засекречивает ее, хотя в этом нет никакой необходимости. Психологически работники, не получающие сверху достаточной информации, чувствуют себя неуверенно и даже униженно. В государственных организациях — это проблема власти, в новых коммерческих организациях — это еще не отрегулированная часть отношений, хотя и не обязательно утаивание чего-либо с безнравственной целью. Необходимо стремиться к тому, чтобы два потока, нисходящий и восходящий, были уравновешены, чтобы они не создавали напряжения в отношениях, а способствовали успеху решения общих задач.

Внутрикоммуникативные сети подразделяют на централизованные и децентрализованные (рис. 1, 2).

---

[5] См.: *Морита А.* Сделано в Японии. М., 1990.

Модели коммуникативных сетей

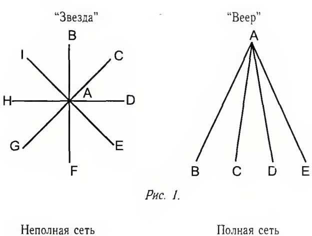
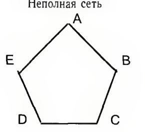


Рис. 1.



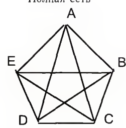


Рис. 2.

На этих рисунках видно, что в одних моделях вся коммуникация замыкается на руководителе или лидере группы, в других же случаях она более или менее равномерно распределяется между всеми членами организации.

Установлено, что централизованные сети в большей мере, чем децентрализованные, способствуют лучшему решению относительно простых задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, а также уменьшают удовлетворенность работой у членов группы, снижают групповую сплоченность, хотя и способствуют развитию лидерства.

Известно множество других вариантов коммуникативных моделей[6]. В реальной же жизни имеется еще большее разнообразие коммуникативных сетей и моделей. На основе их изучения американскими специалистами выявлены четыре типа "коммуникаторов" в пределах организации [3, с. 165—168].

1. "Сторож" — работник, который контролирует прохождение информации к другим работникам. Обычно эту роль играют секретари, диспетчеры, операторы телефонных станций и т.п.

2. "Лидер мнений" — человек, оказывающий влияние на установки и поведение некоторых людей. Чаще это неформальный лидер, мнения которого противоречат официальному.

3. "Связной" — тот, кто служит связующим звеном между двумя и более группировками. Настоящий связной стремится дистанцироваться от каждой группировки, чтобы более объективно передавать информацию.

4. "Пограничник" — человек, который имеет высокую степень связи с организационным окружением.

Оптимизация коммуникативной структуры — важный элемент интенсификации контактов внутри коллектива и управления им.

В своей книге "В поисках эффективного управления" Т. Питерс и Р. Уотермен, изучив большое количество образцовых мировых компаний, установили следующее. Если количество людей в компании растет в арифметической прогрессии, то число возможных взаимодействий между ними растет в геометрической прогрессии. Если у нас 10 человек, то мы все можем поговорить один на один в 45 встречах. Но если на предприятии 1000 человек, то число возможных взаимодействий один на один возрастает почти до 500 тыс. И чтобы удовлетворить все коммуникационные потребности, потребуется система соответствующей сложности. Поэтому авторы настойчиво рекомендуют: "Упрощайте, сокращайте аппарат!"

Кроме коммуникативной структуры в каждом коллективе выделяют также структуры влияния, ожидания и симпатий[7].

"Структура влияния" формируется на основе взаимодействий двух категорий лиц одной группы — тех, которые заявляют о своих желаниях,

[6] См., например, *Фулер Д.* Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента. М., 1992. С. 204—213.

[7] *Педагогическая* диагностика. М., 1991. С. 219.

и тех, которые выполняют эти желания. В коллективе почти всегда есть люди, которые навязывают другим свою волю, и всегда находятся такие, которые подчиняются. Это можно наблюдать во время выполнения группой какого-либо самостоятельного задания, или, как говорят, проигрывания соответствующего сценария.

"Структура ожидания" возникает благодаря консенсусу одной (более или менее крупной) части группы относительно того, какое поведение следует ожидать от определенных членов группы в конкретных ситуациях. Это ожидание особенно ощутимо в одобрительных, отрицательных или нейтральных реакциях на поведение отдельных членов группы. Иногда даже прозвища позволяют судить о том, какую роль играет в группе тот или иной ее член и что группа ждет от него.

"Структура симпатий" отмечена тем, что члены группы относятся друг к другу с различной степенью симпатии, антипатии или равнодушно. Достаточно хорошо разработаны методики выявления внутригрупповых симпатий и антипатий с помощью "социометрических тестов". Имеются в виду "замеры" притяжения и отталкивания, аттракции и отвержения, в которых выявляются "звезды" и "аутсайдеры", т.е. лица, наиболее часто выбираемые большинством членов группы и совсем не выбираемые, отвергнутые. Часто в каждой группе выявляются подгруппы, сохраняющие свою относительную самостоятельность, но связанные общим чувством и словом "Мы".

Таким образом, мы коснулись ряда проблем организации, малой группы как целостного объекта управления. В понятии "коллектив" интегрируются основные характеристики трудовой организации и малой социальной группы. Социально-психологическая структура организации представляет собой сложную систему. Важной характеристикой группы является контактность ее членов, которая зависит от численности, состава, структуры группы. Наличие в организации неформальных групп — это закономерность, с которой руководство должно считаться и использовать ее для достижения своих целей. Слаженное функционирование коллектива, успешное решение им всех задач в условиях конкуренции потребует качественной отладки коммуникативной структуры, что благотворно влияет на социально-психологический климат и самочувствие каждого члена.

Тема 5. Механизмы групповой динамики

Вопросы:

1. Понятие групповой динамики.
2. Механизмы групповой динамики.
3. Изучение динамики неформальной группы и ее использование в сфере управления.

Литература

1. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / Пер. с англ. М., 1991.

2. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. М., 1990.

3. *Кричевкий Р. Л., Дубовская Е. М.* Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты. М., 1991.

4. *Коломенский Я. Л., Березовин Н. А.* Некоторые педагогические проблемы социальной психологии. М., 1977.

5. *Основы* менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 1992. Ч. IV.

6. *Роберт М. А., Тильман Ф.* Психология индивида и группы. М., 1988. Ч. IV.

7. *Санталайнен Т.* и др. Управление по результатам. М., 1993.

1. Понятие групповой динамики

Тема групповой динамики — одна из самых актуальных в психологии управления, поскольку всякая организация неизбежно имеет в своем составе самые различные группы. Любая организация — это целенаправленно созданные структуры, находящиеся под контролем ее руководителя. Вместе с тем организация — это и учреждение, где люди, члены организации строят свои взаимоотношения и психологически взаимодействуют друг с другом. Характер этих отношений и взаимодействия оказывает самое существенное влияние на эффективность организации в целом.

Групповая динамика — это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Жизнь группы не является неподвижной, и под влиянием как внешних, так и внутренних причин в группе возникают изменения, которые сами по себе могут быть либо небольшими, неспособными поставить под угрозу существование группы в целом, либо значительными, ведущими к нарушению равновесия и в конечном счете к распаду группы. Последнее имеет место тогда, когда группе не удается реорганизоваться ("перестроиться") и обрести новое состояние равновесия.

В целом жизнь группы с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой группе можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям группы, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям.

Характер групповой динамики существеннейшим образом зависит от эмоционального состояния группы. Действительно, каждый участник группы узнает непосредственно от других, как он влияет, воздействует на ее жизнь и какое влияние (воздействие) он сам испытывает со стороны других ее членов. И этот опыт глубоко переживается личностью. Он способствует реальному изменению социального поведения и лучшему пониманию условий жизни группы.

Работа группы зависит от качества и объема взаимовлияний, взаимоотношений членов группы. Дело в том, что и из нормальных людей может составиться невротическая группа, которая не сможет принимать решения, доходить до сути дела, давать своим членам ощущение успеха.

Группа — это одно целое, от структуры которого зависит поведение его членов. Каждая группа имеет свою динамику. На работу группы особое оказывают влияние следующие факторы:

— мотивации (то, чего ждут члены группы);

— структура власти в группе (власть и авторитет отдельных членов группы и ее подгрупп);

— сложности коммуникации (когда кто-то остается непонятым);

— ощущение принадлежности (непринадлежности) к группе;

— представление о цели (четкое или нечеткое) группы;

— ответственность за результаты работы;

— свобода деятельности (как условие успеха группы).

Моральная атмосфера в группе и способ управления ею должны способствовать успеху деятельности группы. Управленческая практика

свидетельствует, что групповые решения лучше, чем единоличные, ибо хорошо направленная энергия группы всегда больше энергии одного человека.

2. Механизмы групповой динамики

Существует несколько подходов к описанию психологических особенностей взаимодействия субъектов группы. Одну из таких моделей предложили американские психологи М. Вудкок и Д. Фрэнсис. Их представление об основных этапах развития группы сводится к следующему.

Первая стадия развития группы — "притирка". На этой стадии члены группы присматриваются друг к другу. Определяется степень личной заинтересованности в том, чтобы работать в этой группе. Личные чувства и переживания маскируются или скрываются. Искреннего и заинтересованного обсуждения целей и методов работы практически нет. Члены группы не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга. Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

Вторая стадия — по терминологии авторов — *"ближний бой".* Это период борьбы и переворотов. Период, когда оценивается вклад лидера, когда образуются кланы и группировки, а разногласия выражаются более открыто. На этом этапе личные взаимоотношения приобретают все большее значение. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы все более отчетливо выявляются. Иногда происходит силовая борьба за лидерство. Группа начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

Третья стадия — "экспериментирование". На этой стадии члены группы осознают свой потенциал, который в целом возрастает. Все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов группы. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются. Появляется желание экспериментировать. Принимаются меры к реальному повышению эффективности работы группы.

Четвертая стадия — "эффективность". Группа приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов. Работники

переживают чувство гордости за свою принадлежность к "команде-победительнице". Возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески. Управленческие функции могут плавно делегироваться то одному, то другому члену группы в зависимости от конкретной задачи.

Пятая стадия — "зрелость". На этой стадии группа функционирует как коллектив, сплоченный вокруг хорошо осознаваемых всеми реальных общих целей, в которые конвергированы (сведены) цели индивидуальные. Действуют прочные связи между членами группы. Людей оценивают по достоинствам, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный, психологически комфортный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психологического напряжения. Группа демонстрирует отличные результаты и устанавливает высокие стандарты своих достижений. Расширяется делегирование полномочий, и все больше членов группы участвует в планировании и принятии решений.

Психолог И. П. Волков предложил модель эмоциональной динамики группообразования как последовательность фаз развития межличностного контакта. С его точки зрения, структура эмоциональной динамики выглядит следующим образом.

Фаза первичного восприятия — формирование первого впечатления о членах группы.

Фаза сближения — формирование оценки и самооценки, развитие рефлексивных отношений, формирование установки на совместное действие.

Фаза совместного действия — принятие межличностных ролей и определение социального статуса в процессе общения.

Фаза "сцепления" — укрепление чувства общности, чувства "Мы", формирование психологически комфортных норм общения и включение механизмов взаимовлияния.

Ряд финских психологов, специалистов по управлению (Тимо Санталайнен, Эеро Воутилайнен, Пертти Поренне, Йоуко Ниссинен и другие) предложили свою оригинальную конструкцию, описывающую поведение групп.

С их точки зрения, стадиями развития группы являются:

— формирование новой группы — индивиды ищут свои роли;

— приобретение навыков — выяснение форм деятельности;

— упрочение групповой работы — участники начинают действовать как группа;

— разделение на клики — критиканы находят друг друга;

— внутренняя гармония — "счастливая семья — любой ценой";

— дробление — критическая стадия, на которой рушится притворное равновесие;

— идеальная группа — гибкая и эффективная группа, работа которой основывается не только на общих делах, но и на общих чувствах.

Рассмотрим эти стадии несколько подробнее.

Формирование новой группы. Происходит формирование группы как единого целого из практически чужих друг другу людей. Такова, например, учебная группа или новая группа в трудовом коллективе. Люди ведут себя осторожно, робко. Каждый стремится найти себе роль, которая сохранила бы его индивидуальность и в то же время подходила бы и для единого целого. Поведение формально. Люди стремятся действовать, не раздражая других, и избегают возможных щекотливых тем. Такого же поведения ждут и от других членов группы. Каждый очень доволен, если в группе найдется человек, немного более активный, чем другие, который вносит инициативы и даже стремится как-то направлять деятельность группы. Существование пока важнее дела, так что вполне возможно появление активно самоустраняющихся, которые способны оставаться в стороне не замеченными другими. Они "участвуют, ничего не делая", но другие не успевают обращать внимание на их поведение.

Приобретение навыков. На этой стадии развития группы происходит выяснение форм деятельности. На эту стадию обычно переходят тогда, когда группа работает над крупными заданиями, выполнение которых предполагает вклад уже всех членов группы. В этом случае в зависимости от задания возникают и конкретные проблемы внешних условий, техники, рабочих принадлежностей. Мнение отдельных работников все еще не учитывается. Решения принимаются преимущественно на основе голосования, а конечный результат определяется усредненным мнением (и разбросом мнений). Возможные весьма противоречивые цели группы и предложения о способе действий не выявляются, тлеют подспудно, отрицательно влияя на работу. Об использовании потенциала группы нет даже и речи.

Упрочение. На этой стадии группа выступает именно как группа. Ее члены уже имеют определенное впечатление о других работниках и способах их работы. Роли отдельных личностей гораздо чаще связаны именно с заданием. Каждый знает свое место, свою роль и стремится исполнить ее хорошо. Активные и пассивные члены группы четко отделяются друг от друга. На этой стадии часто уже отработаны собственные способы деятельности, от которых уже нелегко отказаться. Атмосфера в группе чаще всего деятельная, поскольку все знают друг друга, но сами же создают жесткую систему норм. Часто внутри себя группа довольно открыта, открытость же внешнему миру наблюдается далеко не всегда. Именно на стадии упрочения устанавливается равновесие принуждения и свободы, вследствие чего многие члены группы стремятся защитить себя — вырабатывают защитные механизмы. Ими могут быть:

— отступление (молчание и отход от группы, отсутствие увлеченности, высокомерие, углубленность в другие заботы);

— пугающая информация (критический настрой, ссылки на собственное превосходство, угрожающие слова);

— приведение в замешательство (опутывание неожиданными ответами);

— жесткий формализм (формальная вежливость, буквоедство, слежение за поведением других и пр.);

— попытки обольщения (эротические призывы, капризничание);

— превращение дела в шутку;

— разговоры, уводящие от темы;

— пробуждение чувства виновности, ложная скромность и пр.

Разделение на клики. На этой стадии появляются критиканы, быстро объединяющиеся на основе общности мнений. Желание членов группы сотрудничать резко падает. Энергия расходуется на критику противоборствующих клик, некоторые устраняются от дел. Между кликами рождаются конкуренция и борьба за власть. Можно воспрепятствовать разделению на клики или ослабить их влияние, обсуждая общие проблемы. Полезно заставлять группу постоянно квалифицировать свою деятельность, однако нужно быть готовым и к тому, что группа будет стремиться находить у себя лишь хорошие стороны и убеждать в собственном превосходстве. Хотя влияние клик будет существенно ослаблено, эффективность работы группы все равно снизится.

Внутренняя гармония. Это стадия, на которой возникает "счастливая семья". Теперь группе присуще подчеркивание согласия любой ценой. Все стремятся сгладить разногласия и признают ценность каждого члена группы для единого целого. Атмосфера в группах довольно теплая, дружеская и безопасная, и члены группы гордятся тем, что они в нее входят. На этой стадии почти не говорят о ролях. Работа в целом удовлетворяет членов группы. Высоки устойчивость, сплоченность и стабильность в группе. У группы — свои обычаи, у ее членов — свои рабочие места. На этой стадии группе угрожают лишь самоудовлетворенность и отсутствие притока "свежей крови".

Дробление. Это следующая, нормальная, стадия развития группы, которая значительное время пребывала в состоянии внутренней гармонии. Назревает кризис, обусловленный потерей гибкости и снижением эффективности группы. Период "застоя" прерывается неким внешним фактором. Искусственно поддерживаемое равновесие начинает рушиться. Появляются "здравомыслящие", "сомневающиеся", "задним умом крепкие". Становится заметно, что для успешной работы группы уже явно недостаточно одного дружелюбия, необходим глоток, и не один, свежего воздуха, нужны новые люди, и группа распадается, хотя бы на короткое время. Не исключено, что группа может возродиться, по-новому оценив ситуацию и квалифицировав свою деятельность. На этой стадии высказываются самые различные мнения, которые даже рассматриваются. В этот момент большую роль может сыграть посторонний консультант.

Идеальная группа. Это открытая группа. Сотрудничество и общение проходят гибко и всегда целенаправленно. К такой группе легко присоединиться, а ее члены могут быть членами многих других групп. Роли и нормы здесь диффузны. Группа полагается как на собственные, так и на другие ресурсы. К работе, членам подгрупп и посторонним все относятся гибко и реалистично. Деятельность группы слагается из личных вкладов каждого. Члены группы способны, инициативны, воодушевлены, стремятся постоянно совершенствоваться и согласны работать на благо группы. Задания выполняются с общей ответственностью. Вся деятельность направлена на приспособление к изменениям, статичное состояние признается неудовлетворительным. Деятельность группы пронизана ощущением общности дел и чувств.

Есть и другие модели групповой динамики, как сближающиеся с описанными, так и отличающиеся от них, что в немалой степени зависит от особенностей самой группы. В качестве примера можно назвать группы, специально создаваемые (в том числе с помощью психологического отбора) для работы либо в экстремальных условиях (команды спасения), либо в условиях социальной изоляции (экспедиции). Здесь в качестве стадий развития группы различают следующие:

период ознакомления (относительно короткий даже для интернационального состава группы, характеризующийся ориентировочными и исследовательскими реакциями членов группы. Имеют место повышенный интерес друг к другу, сдержанность и корректность поведения);

фаза дискуссий (достаточно продолжительная, в ходе которой члены группы интенсивно общаются, выясняют позиции друг друга по значимым вопросам. В результате возникает структурный контур группы с признаками функционально-ролевой дифференциации и микрокоалиций);

фаза ролевой ориентации (завершается складывание группы в целостную систему, обладающую определенными социально-психологическими характеристиками).

Нередко развивающиеся деструктивные процессы носят, как правило, непродолжительный характер и достаточно жестко пресекаются извне.

3. Изучение динамики неформальной группы и ее использование в сфере управления

Реально управлять неформальной группой можно при условии, что субъект управления располагает точной информацией о наличии такой группы и ее структуре.

Получить точную информацию позволяет групповая социометрия, суть которой на операциональном уровне анализа определяется понятием "выбор". Исходя из особенностей группы, формулируют вопросы, побуждающие членов группы выбирать членов группы в качестве партнеров как для эмоционально-чувственного общения, так и для делового взаимодействия ("для дела", "для души"). Здесь возможен широкий спектр оценок, обусловленный реальным положительным или

отрицательным выбором, положительным или отрицательным предполагаемым выбором. Анализ высказываний дает весьма полезную информацию о количестве выборов или отвержений, полученных каждым членом группы, количестве взаимных выборов или отвержений, количестве оправдавшихся или не оправдавшихся предположений о выборе или отвержении со стороны других членов группы и пр. В конечном счете социометрия выявит лидеров группы, отверженных, микрогруппы и даст другую информацию.

Социометрию можно проводить и с учетом мотивов выборов, что существенно обогатит анализ групповой дифференциации.

Неформальные группы, существующие в рамках организации, могут действовать в направлении интересов и целей организации, против ее интересов и целей и безразлично (индифферентно) по отношению к ним.

Тема 6. Управленческое общение

Вопросы:

1. Общее понятие об управленческом общении. Его формы и принципы, уровни, стадии.

2. Структура общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная его составляющие.

3. Публичное выступление в управленческой деятельности руководителя.

Литература

1. *Власов Л. В., Сементовская В. К.* Деловое общение. Л., 1980.
2. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках. М., 1991.
3. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. М., 1990.
4. *Не повторить* ошибок: Практические советы руководителю. М., 1988.
5. *Омаров А. М.* Управление: Искусство общения. М., 1983.
6. *Панасюк А. Ю.* Управленческое общение. М., 1990.
7. *Секреты* умелого руководителя / Сост. И. В. Липсиц. М., 1991.
8. *Шепель В. М.* Управленческая психология. М., 1985.

1. Общее понятие об управленческом общении. Его формы и принципы, уровни, стадии

Общение — атрибутивное свойство человека, основной способ его жизнедеятельности в обществе. Реализуя свои материальные и духовные потребности, человек посредством общения вступает в разного рода отношения — производственные, политические, идеологические, нравственные и т.д. Производственные отношения являются структурообразующим элементом всей системы общественных отношений. В процессе производства неизбежно возникает потребность в таком виде деятельности, как управление, предполагающем планирование, организацию, мотивацию и контроль, а также тесно связанные с осуществлением этих функций коммуникации и принятие решений. Исходя из этого, *управленческое общение* можно определить как *общение,*

вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи.

Управленческие отношения предполагают тесное диалектическое взаимодействие между объектом управления (от отдельных структурных подразделений до общества в целом) и субъектом управления, осуществляющих сознательное воздействие на объект для достижения поставленных целей. Взаимоотношения между субъектом и объектом нельзя рассматривать как односторонний процесс воздействия субъекта на объект, во-первых, потому, что всякий субъект управления в свою очередь является и объектом управления со стороны организации более высокого уровня производственной иерархии, а во-вторых, потому, что объект управления не пассивен по отношению к субъекту управления: посредством обратной связи он в неменьшей степени оказывает на него воздействие, заставляя вносить коррективы как в формирование самого субъекта управления (его состав, структуру), так и в процесс реализации выполняемых им функций. Поэтому правильнее говорить о субъектно-субъектных отношениях в управленческой деятельности.

Выделяют несколько форм управленческого общения.

(1) *Субординационная форма общения.* Это общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней. Субординационная форма общения может носить линейный, функциональный и смешанный, линейно-функциональный характер. При линейных отношениях у каждого руководителя может быть несколько подчиненных, но каждый подчиненный непосредственно имеет только одного руководителя. Что касается функциональных отношений, то работник (или сектор) может подчиняться нескольким руководителям одновременно, причем каждый из этих руководителей контролирует осуществление конкретной функции.

(2) *Служебно-товарищеская форма общения.* Это общение между коллегами, в основу которого положены административно-моральные нормы.

(3) *Дружеская форма общения.* Это общение между руководителями, между руководителями и подчиненными. В основе такого общения лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

В зависимости от уровня управления, его вертикальных и горизонтальных "срезов", производственных и общественных условий, индивидуально-психологических качеств людей руководитель выбирает ту или иную форму управленческого общения. К примеру, вертикальная модель общения наиболее целесообразна на уровне управления предприятием, цехом, тогда как на уровне бригады она малоэффективна.

Современная наука выделяет следующие основные этико-психологические *принципы* управленческого общения.

1. Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей. Этому во многом способствует делегирование полномочий руководителя, т.е. передача подчиненным ряда задач или некоторых видов деятельности из сферы действий руководителя. Некоторые руководители опасаются того, что подчиненные будут рассматривать это делегирование как попытку переложить свою работу на их плечи. Такие опасения неизбежно приводят к снижению эффективности управления: объект текущей работы препятствует осуществлению основной функции руководителя — определению и реализации стратегических целей предприятия. А подчиненные при этом чувствуют недоверие к себе.

Техника делегирования полномочий предполагает подбор подходящих сотрудников, распределение сфер ответственности, координацию выполнения порученных задач, стимулирование и консультирование подчиненных, контроль и оценку их деятельности. Делегировать необходимо специализированную деятельность, частные вопросы, рутинную и подготовительную работу, но не окончательную формулировку целей, планов, программ. Не подлежат делегированию такие функции руководителя, как установление целей, принятие решений, контроль результатов, руководство сотрудниками и мотивация их деятельности, задачи особой важности и высокой степени риска, актуальные срочные дела строго доверительного характера.

2. Принцип полномочий и ответственности. Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т.е. задачи, обязанности и права по их реализации. Руководитель призван заботиться о создании социального, служебного и персонального статусов своих сотрудников. Социальный статус — это соблюдение конституционных прав и обязанностей, общественных полномочий, определенных

правопорядком и моралью. Служебный статус — это регламентация служебных прав и обязанностей работника, использование его в соответствии с профессиональной квалификацией, систематическая и справедливая оценка личностно-деловых качеств. Персональный статус означает удовлетворенность работников своими отношениями в группе, расположенность к проявлению своих способностей.

3. Принцип поощрения и наказания. Всякий человек стремится к самоутверждению, и большинство из нас — к признанию именно в производственной сфере. Поэтому руководитель должен уметь видеть не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать отдельные, пусть небольшие, успехи каждого подчиненного. Отдавая дань традиционным формам поощрения, руководитель должен помнить, что новизна и "штучность" поощрения — мощные стимулы развития творческой активности личности. Несвоевременная и неадекватная оценка личности руководителем и коллективом вызывает у нее желание восстановить справедливость, что в случае недооценки заслуг кого-либо из сотрудников чревато снижением уровня его трудовых достижений и появлением у него чувства неудовлетворенности и обиды. К сожалению, 46% руководителей предпочитают тактику кнута, а не пряника. Никто не отрицает наказания как меры воздействия на подчиненного, но эта мера не может быть главенствующей, и применять ее нужно только строго индивидуально, в соответствии с проступком. При этом следует помнить, что оценке подлежит именно поступок, а не личность "нарушителя" в целом. Разговор-наказание должен строиться по схеме: положительные эмоции (высокая оценка личности в целом) — отрицательные (анализ проступка) — и вновь положительные (выражение веры в то, что подобная ситуация не повторится). Критика легче переносится на фоне самокритики.

4. Принцип рационального использования рабочего времени руководителя. Исследования показывают, что из каждой сотни менеджеров лишь один имеет достаточно рабочего времени, десятерым требуется на 10% больше времени, сорока менеджерам нужно дополнительно 25% времени, остальным не хватает и дополнительных 50%. Описано много принципов и приемов использования рабочего времени. Отметим лишь два принципа: принцип приоритетов и принцип Парето. Суть принципа приоритетов проста: распределять дела в порядке их значимости и начинать

с самого существенного. Согласно принципу итальянского экономиста В. Парето ("80—20"), в процессе работы за 20% расходуемого времени менеджер достигает 80% результатов, а остальные 80% затраченного времени дают лишь 20% общего итога.

Общение может происходить на разных уровнях. А. Добрович выделяет следующие уровни общения: конвенциональный, примитивный, манипулятивный, стандартизированный, деловой, игровой, духовный.

Другой подход к рассмотрению уровней общения предлагает Б. Ломов. Он выделяет три уровня: макро-, меза- и микроуровни. На *макроуровне* человек общается с другими людьми в соответствии со сложившимися общественными отношениями, традициями, обычаями. Он определяет своеобразную стратегию общения личности на протяжении всей жизни. На *мезауровне* общение происходит в пределах содержательной темы, один или много раз. Общение на *микроуровне* — это акт контакта (вопрос — ответ, мимический, полетомимический акт и др.). Микроуровень объединяет простейшие элементы, лежащие в основе других уровней общения.

И. Н. Горелов и др. в книге "Умеете ли вы общаться?" (М., 1991) выделяют шесть стадий общения.

(1) *Первая стадия* — ориентировка в окружающих условиях. Выбор места встречи, расположения людей, дистанции взаимодействия — пространственная ориентировка. Ориентировка во времени (когда назначить общение, сколько времени на него выделить), социальная ориентировка (каковы взгляды и ценности участников общения, какую психологическую дистанцию занять при общении).

(2) *Вторая стадия* — привлечение внимания собеседников.

(3) *Третья стадия* — поиск совместимости собеседников по объему общения (кто и сколько говорит), по темпам общения (частота слов, быстрота смены тем, мыслей, образов), по настроению, по позициям и дистанциям общения. Напряженность прежней стадии сменяется расслабленностью. На этой стадии путем выжидания и маневрирования идет поиск согласия. Все три — подготовительные стадии.

(4) *На четвертой стадии* идет обмен фактами и оценка их, поиск общей точки зрения, приемлемой для обеих сторон темы общения. Пробуждается взаимный интерес. Идет демонстрация ожидаемых собеседником черт личности, своих привычек, мнений, настроений.

(5) *На пятой стадии* могут возникнуть проблемная ситуация, конфликт, столкновение мнений. Это творческое взаимодействие, поиск нового решения, не предложенного ни одним из собеседников.

(6) *На шестой стадии* собеседники принимают решение на основе выработанного на пятой стадии. Намечается совместный план реализации найденного решения, происходит фиксация результатов общения, собеседники выходят из контакта.

2. Структура общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная его составляющие

В структуре управленческого общения, как, впрочем, и любого другого вида общения, можно выделить три составляющие — коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

Коммуникативная составляющая общения — это обмен информацией, ее понимание. Коммуникативное взаимодействие можно классифицировать по разным основаниям:

с точки зрения особенностей психического отражения (интеллектуальное, эмоциональное, образное, ассоциативное);

с точки зрения сосредоточения интересов сторон (противоборство, компромисс, сотрудничество, уход, нейтралитет);

по числу, характеру и степени вовлеченности субъектов в процесс взаимодействия (монолог, диалог, полилог);

по организационным формам коммуникативного воздействия (деловая беседа, совещание, прием по личным вопросам, пресс-конференция).

По средствам коммуникации общение бывает двух видов: речевое и неречевое (невербальное). Невербальные средства общения в свою очередь делятся на

оптико-кинестетические (жесты, мимика, пантомимика),

паралингвистические (качество голоса, его диапазон, тональность),

экстралингвистические (паузы, плач, смех),

пространственно-временные (взаиморасположение партнеров, временные задержки начала общения и др.).

Состояние людей, их отношения, намерения, характерологические особенности наглядно проявляются в мимике, жестах, позах, походке и т.д. Невербальные сигналы человеком не осознаются или почти не осознаются и поэтому оказываются для руководителя важнейшим источником достоверной информации, необходимой для выбора правильной стратегии общения с конкретной аудиторией. Используя жесты, вызывающие положительную реакцию подчиненных, руководитель может добиться их расположения, повысить свой статус. При помощи невербальных средств общения он может управлять вниманием и состоянием аудитории.

Элементами невербальной коммуникации являются мимика (выражение лица, ширина зрачка, контакт глазами и др.), частота дыхания, жесты, походка, одежда, символы статуса, тембр голоса и интонация, пространство, разделяющее говорящих.

Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 90% коммуникаций осуществляется с помощью невербальных средств выражения. При этом вербальный канал используется главным образом для передачи информации, тогда как невербальные сигналы служат выражением межличностных отношений, а в некоторых случаях применяются вместо словесных сообщений.

Количество и качество невербальных сигналов зависит от возраста человека (у детей они читаются легче), пола, национальности (сравните, например, жестикуляцию итальянцев и шведов), типа темперамента, социального статуса, уровня профессионализма (чем выше социально-экономическое положение и профессионализм человека, тем меньше развита у него жестикуляция и беднее телодвижения) и других показателей.

Чтобы не ошибиться в трактовке невербальных сигналов, нужно руководствоваться следующими правилами.

(1) Судить следует не по отдельным жестам (они, как и некоторые слова, могут иметь несколько значений), а по их совокупности (это можно сравнить с фразой).

(2) Жесты нельзя трактовать в отрыве от контекста их проявления. Один и тот же жест (к примеру, скрещенные на груди руки) на переговорах может означать скованность, нежелание участвовать в обсуждении проблемы, возможно, недоверие, а человек, стоящий со

скрещенными руками зимой на автобусной остановке, наверняка попросту замерз.

(3) Следует учитывать национальные и региональные особенности невербальной коммуникации. Один и тот же жест у разных народов может иметь совершенно разные значения.

(4) Трактуя жесты, старайтесь не приписывать свой опыт, свое состояние другому.

(5) Помните о "второй натуре", т.е. о той роли, которую в данный момент и в течение длительного отрезка времени (иногда в течение всей жизни) играет человек. Эта роль может быть избрана для маскировки, компенсации негативных качеств. Человек, играющий роль высокомерного, отважного, использует и соответствующие роли жесты, скрывая свою неуверенность или трусость. Важно отличать эту "вторую натуру" от истинной, чтобы невербальные сигналы не ввели вас в заблуждение.

(6) Другие факторы, оказывающие влияние на интерпретацию жестов. Это может быть состояние здоровья. К примеру, у близоруких зрачки всегда расширены, а у дальнозорких сужены. Больной полиартритом предпочитает избежать рукопожатия, опасаясь боли в суставах. На ширину зрачка также влияет яркость света, на стремление избежать рукопожатия — профессия. Последнее касается художников, музыкантов, хирургов и людей других профессий, где требуются чуткие пальцы*.

Организация пространства. Эффективность общения руководителя с аудиторией или несколькими собеседниками непосредственно зависит от размещения участников диалога друг относительно друга. Выделяется несколько зон общения.

(1) *Интимная зона* (до 50 см). В нее допускаются только очень близкие люди, и всякая непрошенная попытка нарушить это пространство вызывает негативную реакцию. Деликатность, умение держать дистанцию — непременное условие плодотворного общения.

(2) *Личная зона* (от 50 см до 1,2 м). Это зона общения хорошо знакомых людей и заинтересованных друг в друге партнеров.

---

* О значениях конкретных выражений — невербалики см.: *Пиза А.* Язык телодвижений. Новгород, 1992; *Наренберг Д., Кампо Г.* Как читать человека, словно книгу. М., 1992.

(3) *Социальная зона* (от 1,2 м до 3,5 м). Зона общения с большинством людей. Сила индивидуального психологического воздействия в этой зоне общения значительно слабее.

(4) *Общественная зона* (более 3,5 м). Это зона общения в аудитории. На расстоянии более 8 м эффективность общения резко снижается.

Для руководителя важно правильно выбрать расстояние не только между ним и собеседником, но также учесть компактность и конфигурацию размещения слушателей в зависимости от цели и формы общения. Рассредоточенная в большом зале, аудитория значительно меньше поддается влиянию говорящего, легче "выключается" из общения.

Если преимущественно монологические формы общения (лекция, доклад) допускают традиционное расположение — оратор лицом к аудитории, сидящей рядами, то диалогические формы общения при таком расположении непродуктивны. Вот некоторые, наиболее эффективные варианты размещения аудитории при диалогических (полилогических) формах общения (См.: *Горелов И. Н. и др.* Умеете ли вы общаться? М., 1991).

(1) *Единая команда.* В центре — организатор обсуждения, остальные участники — круг заинтересованных людей.

(2) *Блочный метод.* Такое расположение подходит для организации диспутов, "круглых столов". Участники обеспечены микрофонами. При необходимости микрофоны устанавливаются в зале.

(3) *Расположение участников друг напротив друга.* Этот способ размещения эффективен, когда предстоит обсуждение, участники которого придерживаются противоположных взглядов.

(4) "*Треугольник*". Участников немного, и они могут общаться непосредственно. В центре — организатор (лидер общения).

(5) "*Круглый стол*". Роль организатора общения минимальна. Все участники находятся в равном положении. Если участников дискуссии много, то возможен еще один (внешний) круглый ряд.

Выше речь шла о коммуникативной стороне общения. Другая составляющая общения — *интерактивная*, характеризующая общение как взаимодействие.

В истории социальной психологии известно несколько попыток описать структуру взаимодействия. Большое распространение получила "теория социального действия", в которой в различных вариантах

описывается индивидуальный акт действия. Фиксировались компоненты взаимодействия: люди, их связь, воздействие друг на друга и, как следствие этого, их изменение. К этой идее обращались социологи М. Вебер, П. Сорокин, Т. Парсонс и социальные психологи Янг, Фримен и др.

В качестве примера рассмотрим реализацию этой идеи в теории Парсонса. По его мнению, в основе деятельности лежат межличностные взаимодействия и на них строится человеческая деятельность как результат единичных действий. В качестве элементов предлагаемой им схемы выступают: (а) "деятель", (б) "другой" (объект, на который направлено действие), (в) нормы (по которым организуется взаимодействие), (г) ценности (которые защищает каждый участник), (д) ситуация (в которой совершается действие).

Другая попытка построить структуру взаимодействия связана с описанием ступеней его развития. При этом взаимодействие расчленяется не на элементарные акты, а на стадии, которые оно проходит. Такой подход предложен, в частности, польским исследователем Я. Щепаньским. У Щепаньского центральным понятием описания социального поведения оказывается понятие *социальная связь*. Она может быть представлена как последовательное осуществление: (а) пространственного контакта, (б) психического контакта, (в) социального контакта (совместная деятельность), (г) взаимодействия, (д) социального отношения (взаимно сопряженных систем действия).

В отечественной психологии используется такой подход: вначале дается анализ структуры человеческой деятельности, а затем внутри нее в качестве ее компонентов выделяются действия (и далее операции). Структура отдельного действия при таком подходе задается структурой общей деятельности.

Во взаимодействии прежде всего выделяют два противоположных его вида: кооперацию и конкуренцию. Разные авторы обозначают эти два вида различными терминами: согласие и конфликт, приспособление и оппозиция, ассоциация и диссоциация и т.д. В одном случае анализируются такие проявления взаимодействия, которые способствуют организации совместной деятельности, в другом -"расшатывающие" совместную деятельность, представляющие собой препятствия для нее.

Третья — *перцептивная* составляющая общения — это восприятие одним партнером по общению другого.

Механизмы процесса восприятия таковы:

1) *идентификация* (уподобление себя другому, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место);

2) *стереотипизация* (восприятие на основе "социального стереотипа" — схематического, стандартного образа человека как представителя определенной социальной группы. В соответствии со стереотипом профессор, например, рассеян, близорук и не приспособлен к повседневной жизни, а все англичане худощавы, надменны и хладнокровны);

3) *рефлексия* (в социальной психологии слово "рефлексия" употребляется не в том значении, в котором оно обычно употребляется в философии, — как познание субъектом самого себя. В социальной психологии под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению);

4) *обратная связь* (основывается на ответных реакциях партнера по общению);

5) *эмпатия* (это не рациональное осмысление проблем другого человека, а эмоциональный отклик, восприятие на основе чувств).

Восприятие зависит от личностных особенностей воспринимающего, от его жизненного опыта, от установки, обстоятельств и т.д.

Изучая процесс восприятия, социальные психологи отметили некоторые типичные искажения представлений о другом человеке.

"Эффект ореола" означает влияние общего впечатления о другом человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности. Если общее впечатление о человеке благоприятно, то его положительные качества переоцениваются, а отрицательные либо стушевываются, либо так или иначе оправдываются. И наоборот: если общее впечатление о человеке отрицательно, то даже благородные его поступки не замечаются или истолковываются как своекорыстные.

"Эффект упреждения" состоит в том, что на суждение о человеке наибольшее влияние оказывают (при противоречивой информации) те сведения, которые предъявлены в первую очередь, а если дело касается знакомого человека — самые последние сведения о нем ("эффект новизны").

"Проекция" — неосознаваемая тенденция воспринимать собственные нежелательные, противоречащие представления о себе, состояния и качества как качества другого человека, переносить, "проецировать" их на другого.

Качество управленческого общения в значительной мере определяется авторитетом руководителя. Авторитет его обусловлен как правовым (должностным) статусом, так и престижем, завоеванным им самим. Авторитет руководителя — это соответствие его субъективных качеств объективным требованиям деятельности, его общественное признание.

Самоотверженная работа руководителя в интересах коллектива, его профессиональная компетентность, организаторские качества, человечность в отношении с подчиненными — вот из чего складывается авторитет руководителя. Стремление завоевать уважение сотрудников — это не проявление самолюбивых притязаний, а непременное условие эффективности управленческого общения. Люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение. Существует целый арсенал средств, способствующих формированию аттракции, т.е. расположенности подчиненных к своему руководителю. И здесь нет мелочей. Важно, обращается ли и как часто руководитель к подчиненному по имени-отчеству, здоровается ли первым, улыбается ли, умеет ли говорит комплименты, интересуется ли личными проблемами сослуживцев, способен ли терпеливо их выслушивать. Исследования показывают, что только три человека из ста могут эффективно трудиться в условиях психологически напряженной атмосферы в коллективе.

В силу своих служебных обязанностей руководитель должен уметь убеждать, увлекать коллектив на решение стоящих перед ним задач, поэтому очень важно научиться находить нужный тон в деловом общении, овладеть умением отдавать распоряжения. Распоряжение руководителя будет эффективно выполнено, если оно не только понято подчиненным, но и принято им. Необходимо вызвать интерес работника к заданию, показать ему ту пользу, которую получат лично он и коллектив в результате его выполнения. Распоряжения даются в двух основных формах — приказа и просьбы. Важно использовать эти формы в соответствии с ситуацией, но следует учитывать, что просьба

воспринимается подчиненным с большим желанием и выполняется охотнее, чем приказ.

Некоторые руководители, стремясь повысить свой социальный статус, используют ошибочные методы завоевания собственного престижа. В этом случае можно говорить о разного рода ложных авторитетах — авторитете подавления, основанном на страхе, "авторитете" любви, построенном на заискивании, "авторитетах" расстояния, чванства, педантизма, когда отстраненностью от подчиненных и чрезмерной требовательностью к ним руководитель пытается придать себе важность и недосягаемость. Все это пагубно сказывается на морально-психологическом климате в коллективе.

Одно из основных коммуникационных умений руководителя — умение конструктивно критиковать своих коллег и подчиненных, не наживая врагов, формируя благоприятную психологическую атмосферу в коллективе.

Основные правила критики таковы.

1. Начинайте с похвалы, с истинного признания достоинств критикуемого и только после этого переходите к предмету критики. Разговор-критика должен состоять из трех равных по времени частей. Первая часть разговора создает благоприятный настрой на восприятие критики. Если вы — руководитель и вызвали провинившегося подчиненного на беседу, то независимо от своего эмоционального состояния, должны дружелюбно поздороваться и начать разговор о положительных личностных и деловых характеристик приглашенного. Далее переходите к анализу существа допущенного нарушения, просчета и делайте соответствующие выводы, применяйте необходимые санкции. Затем вновь говорите о достоинствах критикуемого, показывайте, что он имеет все для того, чтобы не допустить подобного впредь. Эта третья часть формирует отношение к разговору. По психологическому закону первой и последней фразы именно она остается в памяти и формирует мотивацию.

2. Не отвергайте "с порога" мнения, с которым не согласны. Не говорите, что человек не прав. Каждый видит окружающий мир по-своему и имеет право на собственное мнение.

3. Готовясь критиковать другого, вспомните и скажите о своих недостатках, если не правы — сразу признайте это. Такая позиция

смягчает восприятие критики, делает ненужной защиту оппонента, сближает вам с критикуемым, поскольку и вам "ничто человеческое не чуждо".

4. Пользуйтесь критикой — "рикошетом", критикуйте не прямо, а косвенно, ссылайтесь на вымышленные лица.

5. Критикуйте не личность, а проступок.

6. Дайте возможность критикуемому спасти свой престиж.

7. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима.

8. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

9. Делайте акцент на главном, не придирайтесь к мелочам.

10. Не накапливайте свои обиды или промахи оппонента, чтобы затем "выплеснуть" все разом. Не поминайте прошлых грехов. Критикуйте лишь по данному конкретному поводу.

11. Постарайтесь изъять или минимизировать обвинение и сделать акцент на конструктивные предложения.

12. Не уповайте на логику, если ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения: он вас не слышит. Делайте психологические паузы, чтобы снизить "температуру общения".

13. Помните, что у вас есть только минута, чтобы быть услышанным, поскольку затем оппонент переключается на поиск аргументов, опровергающих ваши критические замечания. Старайтесь в эту первую минуту сказать самое главное.

14. Не требуйте немедленного признания ошибок, согласия с вашей позицией. Нужно время, чтобы человек стал психологически готовым это сделать.

15. По возможности не критикуйте публично, чтобы не задеть самолюбия вашего оппонента.

16. Старайтесь предотвратить критику:

создавайте человеку хорошую репутацию, отмечайте похвалой всякий, пусть даже незначительный успех в той сфере, где он может быть подвергнут критике;

прежде чем критиковать, спросите себя, чего вы этим добьетесь;

прежде чем критиковать, подумайте о двух-трех положительных качествах критикуемого;

овладейте искусством заменять критику положительными мотивировками.

Старайтесь использовать разные формы критики в соответствии с индивидуальностью критикуемого и обстоятельствами. Критика может быть выражена как упрек, сопереживание, озабоченность, удивление, ирония, намек, требование, замечание, вызов, опасение, надежда, аналогия, похвала, подбадривающая критика, безличная и т.д.

Тем, кого критикуют, стоит помнить следующее:

(1) Критикуют только того, в чьи способности выправить положение верят.

(2) Если вас критикуют, значит верят в вашу порядочность, в то, что вы не станете преследовать за критику.

(3) Если я сдержанно, по-деловому отношусь к критике, значит я — сильная личность. Первый шаг правильного восприятия критики — ее фиксация, второй — осмысление с целью извлечения пользы, третий — исправление недостатков, четвертый — создание условий, исключающих ее повторение. Признавая критику, я беру на себя ответственность за исправление отмеченных недостатков. Наиболее благоприятное впечатление производит такой ответ на критику, который содержит конкретные обязательства относительно того, что будет сделано для улучшения дела с конкретным указанием сроков и реальных возможностей.

(4) Всякая критика полезна:

это резерв моего совершенствования (критика помогает увидеть те проблемы, сферы деятельности, которые оказались вне моего поля зрения, помогает своевременно принять необходимые решения, предупреждающие сбои в работе;

любая критика требует размышления минимум о том, чем она вызвана, максимум — о том, как исправить положение; она выявляет отношение критикуемого к вам;

большое число несправедливых критических замечаний — показатель плохого психологического климата в коллективе, что само по себе требует критического осмысления;

отказ от критики "загоняет болезнь внутрь" и тем самым затрудняет преодоление недостатков. Поэтому не нужно спешить давать отпор

критикующему, пусть в обсуждение проблемы вовлекутся другие. Если вас не критикуют, то критику стоит спровоцировать.

(5) Деловое восприятие критики не должно зависеть от того, кто и с какими целями высказывает критические замечания.

3. Публичное выступление в управленческой деятельности руководителя

Невозможно представить себе руководителя, которому не приходилось бы выступать публично.

Начинающий оратор, оказавшийся один на один с аудиторией, наверняка переживал состояние, когда "язык прилипает к небу", "сердце готово выпрыгнуть из груди", даже если эта аудитория ему знакома. Что же помимо естественного волнения, свойственного каждому начинающему оратору, мешает чувствовать себя уверенным? Это

смутное представление о процедуре выступления, нечеткое осознание цели и путей ее достижения;

страх оказаться некомпетентным;

опасение потерять нить повествования, оговориться;

боязнь негативной реакции аудитории;

ошибочная предварительная оценка слушателей;

заниженная самооценка (оратор не чувствует за собой права требовать корректного и уважительного к себе отношения), наличие разного рода комплексов (по поводу внешности, манеры держаться или говорить и пр.);

воспоминания о своих прежних неудачных выступлениях;

плохая самопрезентация — неумение выразить свои мысли логически последовательно, убедительно.

Преодолеть подобные тревожные ощущения можно, совершенствуя подготовку к выступлению, тренируя внимание и память, повышая уровень самооценки, овладевая техникой релаксации, умением расположить к себе аудиторию, управлять ее вниманием.

Выступающий не может чувствовать себя уверенно и управлять вниманием аудитории, пока "привязан к тексту", пока от задачи "что сказать" не перейдет к задаче "как сказать", "как оказать влияние на аудиторию". Последнее предполагает свободное владение материалом.

Стремление произвести приятное впечатление, понравиться слушателям это не амбициозные притязания оратора, а профессиональная необходимость, служащая цели выступления: чем больше симпатии и уважения вызывает оратор, тем сильнее воздействие его речи. Это требует от менеджера умения создавать свой имидж, т.е. образ в глазах слушателей. Личное обаяние — это искусная передача всех личностно-деловых качеств оратора: его нравственных характеристик, ума, психологических умений и навыков. Самопрезентация, т.е. умение подать себя с наилучшей стороны, это — профессиональное искусство, овладение которым требует постоянной работы над собой и самоконтроля за своим поведением.

В создании привлекательного для аудитории имиджа существенную роль играют следующие факторы.

1. **"Визуальность"**, т.е. внешняя привлекательность личности оратора. Она складывается главным образом из манеры поведения оратора в аудитории (мимика, жесты, позы, походка) и манеры одеваться, причесываться, умения пользоваться косметикой. Первоначальное достаточно стойкое впечатление о человеке складывается за первые 90 секунд. Он оценивается не по тому, что собой представляет на самом деле, а по тому, как воспринимается окружающими.

Неряшливость, неопрятность, беспорядок в одежде, пренебрежение правилами гигиены свидетельствуют о неуважении человека к своему окружению, к самому себе и, таким образом, исключают какое-либо желание общаться с ним, не говоря уже о расположении. Вместе с тем не производит положительного впечатления и другая крайность — чрезмерное использование косметических средств, украшений, крикливость и претенциозность в одежде. Для слушателей — это свидетельство невысокого уровня общей культуры, что снижает статус оратора. Кроме того, экстравагантность в одежде или прическе отвлекают внимание слушателей от содержания выступления. Умеренность, сдержанность — свидетельство подлинного эстетического вкуса и высокой культуры.

Что касается мимики и жестов, то здесь недопустима ни одна из крайностей. Их отсутствие создает впечатление скованности, "зажатости" лектора, неуверенности в себе, не позволяет установить хороший контакт с аудиторией. В то же время действует обратная зависимость: чем выше

профессионализм и социальный статус человека, тем более сдержан он в мимике и жестах. Не расхаживайте по аудитории. Не цепляйтесь судорожно за трибуну или стул. Пританцовывание на месте, переступание с ноги на ногу, постукивание пальцами по трибуне выдает ваше нервозное состояние, может передаваться слушателям. Это воспринимается негативно. Держитесь естественно: это производит наиболее благоприятное впечатление.

Голос. Спокойная речь усиливает сосредоточенность слушателей, создает впечатление знающего, уверенного в себе человека. Избегайте монотонности. Повышайте и понижайте голос.

2. **Установление и поддержание контакта с аудиторией**. Перед началом выступления необходима психологическая пауза в 15—20 секунд. Если ее нет, то контакт с аудиторией установить чрезвычайно трудно.

Контакт глазами. Визуальный контакт значительно усиливает наше влияние на партнера по общению. Считается, что собеседники вызывают взаимный интерес, если контакт глазами поддерживается не менее 2/3 времени беседы, а менее 1/3 свидетельствует об отсутствии заинтересованности. С целью контроля за реакцией аудитории можно выбрать для наблюдения одного или нескольких человек, но нельзя сосредоточивать внимание только на них. Целесообразно выделить в аудитории несколько групп и попеременно поддерживать с ними визуальный контакт. Так у слушателя создается впечатление, что вы обращаетесь лично к нему.

Закон психологии: *установка определяет восприятие*. Поэтому ни в коем случае нельзя начинать выступление с извинений по поводу своей ораторской неопытности или недостаточной профессиональной компетенции. Если оратор говорит "Вряд ли я сообщу вам что-то новое по данной проблеме...", то у слушателей возникает закономерный вопрос: "Зачем же тогда выступать?!" И даже если выступление окажется блестящим, его, скорее всего, оценят так: "Очень неплохо, интересно, но все же чувствуется, что лектор еще неопытен или недостаточно глубоко знает проблему".

Показывайте свое лучшее "Я". Хорошо, если выступающего представят слушателям: о ваших достоинствах лучше сказать другому.

Приветствие обязательно. Если аудитория знакома, можно сказать о благоприятных впечатлениях прошлой встречи. Следует поблагодарить слушателей за интерес, проявленный к выступлению.

Выражайте аудитории одобрение. Комплимент, если он искренен, всегда вызывает ответную благожелательную реакцию. Повод для комплимента всегда найдется: компетентность, внимание, заинтересованность, любознательность и т.п. аудитории.

Улыбка. Она может быть разной: улыбка-благодарность, улыбка-понимание, улыбка-радость, улыбка-одобрение, улыбка-признательность и т.д.

Мимика и жесты при взаимопонимании партнеров обладают способностью отражения, т.е. повторяются ими. Хмурый собеседник негативно воздействует на самое радужное ваше настроение, улыбка вызывает ответные улыбки. Она снимает сопротивление аудитории, демонстрирует ваше к ней расположение и уважение, создает вам в глазах слушателей имидж приятного человека.

Сила воздействия оратора на аудиторию зависит и от *организации пространства.* Трудно дойти до каждого, создать единое поле эмоционального напряжения, если слушатели несколькими группами рассредоточены в большом помещении. Срабатывает эффект изолированности: ослабляется внимание слушателей, труднее поддерживать интерес к теме беседы. Напротив, близко находящиеся по отношению к оратору и друг к другу люди в большей мере обладают "мы-чувством", единством реакции, с ними легче найти общий язык. О размещении слушателей лучше заранее попросить организаторов встречи. Время проведения беседы, температура воздуха в помещении, посторонние шумы — все это влияет на отношение к мероприятию и, следовательно, к оратору.

При общении с одним или несколькими собеседниками чаще обращайтесь к ним по имени.

3. **Завоевать расположение аудитории может человек, умеющий улавливать настроение людей,** их ожидания, искренне сопереживающий их нуждам.

Оратор ни в коем случае *не должен демонстрировать свое превосходство над аудиторией*: это не только не добавит ему уважения, но, напротив, вызовет антипатию, так как всякий человек болезненно

воспринимает стремление унизить его и будет стремиться к восстановлению своей значительности путем отыскивания недостатков и промахов у лектора. Опытный оратор предпочитает сказать "вы, конечно, уже знаете", нежели "вы, конечно, еще не знаете", "вам, безусловно, известно мнение...", чем "вряд ли вам известно мнение..." , и т.п. Тон общения со слушателями указывает на внутреннюю культуру выступающего. Приемлем тон доверительный, уверенный, без морализации и назиданий, выражающий уважительное отношение к людям.

Если вам возражают, то

пропустите реплику мимо ушей;

задайте встречный вопрос;

отложите реакцию: "Благодарю за ваше возражение, я вернусь к нему немного позже...";

нейтрализуйте выкрики из зала: "Я предполагал, что услышу такое возражение, но, думаю, все-таки другим слушателям интереснее послушать мой доклад дальше";

придерживайтесь тактики "да, но...". Однако лучше всего вместо слова "да" использовать другие способы мнимого утверждения: "В общем-то я с вами согласен, но вы все же подразумевали...";

используйте тактику прерывания. Кто-то из слушателей изводит вас репликами типа "Вы повторяетесь" и "Где вы это слышали?" и т.д. В таком случае лучше сделать продолжительную паузу и спросить, можно ли вам дальше продолжать свою мысль.

4. **Язык выступления— визитная карточка оратора.** Лаконичность, точность, выразительность языка способствуют удержанию внимания аудитории, лучшему понимаю ею проблемы. Пространственные рассуждения, многословность наводят скуку. Длинные предложения раздражают, так как требуют дополнительных усилий для уяснения смысла сказанного. Неграмотно построенные фразы, ошибки в произношении слов снижают статус оратора, создают впечатление его общей низкой культуры, что, как следствие, вызывает сомнение слушателей и в компетентности оратора. Яркость и доступность речи, остроумие, использование пословиц и поговорок, крылатых литературных выражений обеспечивают оратору симпатии аудитории.

Но даже если оратором все, казалось бы, учтено, время от времени неизбежно снижение внимания к нему аудитории.

Каковы же причины ослабления и отвлечения внимания? По отношению к оратору их можно разделить на объективные и субъективные. К объективным причинам относятся те, что коренятся в самой природе внимания и восприятия. К ним можно отнести:

разрыв между скоростью словесного мышления (400 слов в минуту) и скоростью речи (125 слов в минуту). Вследствие этого у слушателей появляется резерв времени, во время которого у них возникают посторонние мысли;

объем внимания человека ограничен: одновременно он может воспринять не более четырех-пяти не связанных между собой объектов;

состав аудитории: устойчивость внимания зависит от возраста, профессиональных навыков, эмоционального состояния, опыта, культурного уровня и т.п. аудитории;

место проведения встречи (духота или холод, шумы и т.д.), если оно не согласовано с выступающим;

естественное утомление внимания (следует помнить о периодах кризиса внимания аудитории: первый наступает через 15—20 минут после начала выступления, второй на 30—35 минуте).

Субъективные причины — это качество самого выступления, когда оно воспринимается как неинтересное вследствие:

непонимания;

изложения общеизвестного;

невовлеченности слушателей в совместные размышления (например, изложение "готовых истин");

перегруженности информацией;

несоответствия темы выступления интересам аудитории;

невыразительности формы изложения (догматически-назидательный тон, тихий голос, монотонность, бедный язык, грамматические, стилистические, орфоэпические ошибки, суетливая манера поведения оратора, прикованность к тексту и пр.).

Для того чтобы оратор мог удержать внимание слушателей в течение всего времени выступления, оно должно

быть содержательным;

пробуждать творческие способности слушателей;

быть композиционно и логически организованным (выводы не преподносятся в готовом виде, а слушателей подводят к ним);

соответствовать теме, месту и аудитории;

факты или идеи должны излагаться в противопоставлении и сопоставлении всех “за” и “против”;

акцентировать внимание на основных моментах путем повторения, но каждый раз в новой, оригинальной форме;

быть динамичным (интенсивный темп изложения материала, его насыщенность мыслями и аргументами, подвижная мимика и жестикуляция, живой, с меняющимися интонациями голос, паузы — все это способствует удержанию внимания);

быть доступным, содержать конкретные примеры;

излагаться живым, образным языком;

содержать наглядность;

вызывать интерес.

Интересу, т.е. эмоциональному и интеллектуальному влечению слушателей к речи могут способствовать следующие приемы:

прямое обращение к аудитории, диалог с ней;

использование новой, неожиданной информации;

провокация (на короткое время провоцируется несогласие с излагаемой информацией, чтобы подготовить слушателей к конструктивным выводам);

прогнозирование (на основе реальных фактов делаются прогнозы событий. Вариант этого приема — “стимулирование аппетита”, суть которого заключается в том, что исходя из ситуации, оратор дает прогноз развития негативных тенденций и рисует “мрачную картину” возможного будущего, а затем указывает пути, позволяющие избежать этого);

делегирование возможностей принимать решение;

апелляция к авторитету (личности, науки, опыта);

драматургическое сопереживание;

внесение элементов неформальности (собственный опыт, экспрессия);

юмор;

гипербола;

контраст, парадокс;

создание эффекта присутствия (слушатель как бы присутствует при том, о чем говорит выступающий).

Итожа все сказанное об управленческом общении, невозможно удержаться от констатации общеизвестной истины, которая, к сожалению, осознается далеко не всеми руководителями: только овладев искусством делового общения, можно эффективно выполнять свои управленческие функции.

Тема 7. Психология конфликта и способы его разрешения

Вопросы:

1. Природа и социальная роль конфликтов. Причины их возникновения.
2. Классификация конфликтов. Типы поведения людей в конфликтной ситуации.
3. Способы и правила разрешения конфликтов.

Литература

1. *Бородкин Ф. М., Коряк П. М.* Внимание: конфликт. Новосибирск, 1989.

2. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководитель без конфликтов. М., 1990.

3. *Ковалев А. Г.* Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., 1975.

4. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. М., 1992.

5. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Управление конфликтами, изменениями и стрессами. М., 1992.

6. *Обозов Н. Н.* Психология конфликта и способы его разрешения. Л., 1991.

7. *Скотт Дж. Г.* Способы разрешения конфликтов. Киев, 1991.

1. Природа и социальная роль конфликтов. Причины их возникновения

В отечественной и зарубежной литературе существуют различные взгляды на конфликты, их природу, социальную роль. Противоположные позиции представлены, с одной стороны, теориями бесконфликтного гармоничного развития социальных групп (такова, например, позиция основателя социометрии Д. Морено) и, с другой стороны, воззрениями на конфликты как явление естественное, неизбежное и даже необходимое, поскольку они представляют собой одно из проявлений всеобщего закона диалектического развития — единства и борьбы противоположностей (например, точка зрения К. Томпсона).

Многие годы учеными мира активно разрабатывается теория и практика разрешения конфликтов. Так, во многих американских

университетах учащиеся не только изучают конфликты — межличностные, групповые, производственные, экологические, этические, международные, но и участвуют в их практическом разрешении. Институт Джона Мейсона осуществляет подготовку студентов по специальности "менеджер по конфликтам". Практическим разрешением конфликтов занимается институт Мира. В 1986 г., названном Международным Годом Мира, Австралийская ассоциация содействия ООН основала организацию по разрешению конфликтов как часть ее Программы Мира. Ее задача — вырабатывать и внедрять навыки разрешения конфликтов в личной жизни, на работе и в международных отношениях.

Конфликт — это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни. В конфликте одна из сторон требует, ждет изменения поведения, мыслей либо чувств партнера. Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом: люди могут иметь различные взгляды, суждения о какой-либо проблеме, и это не мешает их слаженной работе. Но противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы, ведут к возникновению конфликта. Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственных забот производства на "выяснение отношений", тяжело сказываются на их нервно-психическом состоянии. И все же конфликты могут обладать не только разрушительной, но и созидательной силой, когда их разрешение ведет к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений.

Положительная роль конфликта может также заключаться в росте самосознания участников конфликта, если последний преследует социально значимую цель; во многих случаях конфликт формирует и утверждает определенные ценности, объединяет единомышленников, играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций.

Причины конфликтов можно объединить в пять групп в соответствии с обусловливающими их факторами — информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением.

В основе многих конфликтов лежит *информация*, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению;

подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании; сомнения в надежности и ценности источников информации; спорные вопросы законодательства, доктрин, правил порядка действий и т.д.

Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организаций социальной группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и отчетности, различные социальные нормы и стандарты, традиции, системы безопасности, поощрения и наказания, географическое положение (добровольная или вынужденная изоляция либо открытость, интенсивность контактов), распределение ресурсов, товаров, услуг, доходов.

Ценностные факторы — это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем. Это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, стремления, предрассудки, опасения), идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды.

Факторы отношений связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), баланс силы, значимость для себя и других, взаимоожидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, личных и профессиональных целей и личной сочетаемости, вклад сторон в отношения (надежды, деньги, время, эмоции, энергия, репутация), различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

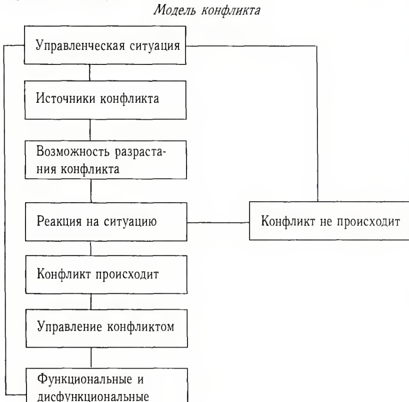
Поведенческие факторы неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной), если создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

Такая группировка причин конфликтов способствует их пониманию и анализу, но следует помнить, что реальная жизнь богаче любой схемы и можно выделить множество иных причин возникновения противоречий,

а также выявить тесное переплетение различных факторов в том или ином конфликте.

Модель конфликта как процесса можно представить следующим образом (см. схему):

Модель конфликта



На этой схеме видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако даже и при большей возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Исследования подтверждают, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации,

которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными.

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника: "вот почему он не прав, а моя-то точка зрения правильная". Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью таких средств, как принуждение, вознаграждение, обращение к традициям, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

Следующая стадия конфликта как процесса — это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

2. Классификация конфликтов. Типы поведения людей в конфликтной ситуации

По объему конфликты подразделяют на внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой и межгрупповые.

Внутриличностные конфликты возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника, а также в ответ на рабочую недогрузку или перегрузку, противоречивые требования.

Межличностные конфликты в сфере производства могут возникать из-за притязаний на ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу, использование оборудования, вакантную должность, из-за несходства характеров.

Конфликт между личностью и группой проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповые конфликты — это конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрация и профсоюзы), внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами.

По длительности протекания конфликты можно подразделить на *кратковременные* и *затяжные*. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от черт характеров столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызвать глубокую и длительную напряженность отношений.

Критерием группирования конфликтов можно считать и **степень их влияния на жизнь коллектива**. В этом случае говорят о *лихорадящих* организацию *конфликтах* и *разрушительных* для коллектива противоречиях. Если *лихорадящие* конфликты характеризуются мелкими столкновениями, связанными главным образом с психологической несовместимостью лиц, то вторые вызваны глубокими расхождениями во мнениях членов коллектива.

Если учитывать влияние конфликта на последующую жизнь и развитие коллектива, то различают *конфликты, дающие осложнения* (так называемый *послеконфликт*) и не имеющие каких-либо отрицательных последствий. Послеконфликт проявляется в негативном поведении или чувстве неудовлетворенности после того, как конфликт считается разрешенным. Это значит, что конфликт не был разрешен или был разрешен несправедливо, либо методами, задевающими личное достоинство партнера.

Возникновению послеконфликта могут способствовать преждевременное или неполное урегулирование конфликта, неудовлетворенность интересов, несанкционированные действия или непредвиденные обстоятельства, которые можно было предусмотреть, заверения выполнить что-либо без взятия на себя обязательств и др. Очень существенны также психологические и поведенческие факторы: стремление найти виновного, а с себя снять вину, расчет на одностороннюю

выгоду, недостаточные возможности "сохранить лицо", ощущение давления и принуждения, изменение баланса сил между участниками конфликта.

По источнику возникновения конфликты можно разделить на *объективно* и *субъективно* обусловленные. Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности — такого рода проблемы относятся к числу потенциально конфликтных, т.е. объективно оказываются той почвой, на которой легко возникает напряженная обстановка. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характеров, сложившихся в коллективе отношений и призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно велика. Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно только изменив объективную ситуацию. В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний, интересов. Принятое решение кажется ошибочным, оценка труда неправильной, поведение коллег неприемлемым.

В зависимости от того, **сталкиваются** ли положительные или отрицательные (для нас) **ценности или интересы**, конфликты бывают трех видов: *конфликт "плюс-плюс"* (выбор из двух благоприятных альтернатив); *конфликт "минус-минус"* (оба варианта нежелательны); *конфликт "плюс-минус"* (сталкиваются хороший и плохой варианты).

Люди неодинаково ведут себя в конфликтных ситуациях: одни чаще уступают, отказываясь от своих желаний и мнений, другие — жестко отстаивают свою точку зрения. Доктор психологических наук Н. Обозов выделяет три типа поведения в конфликте: поведение "практика", "собеседника", "мыслителя". В зависимости от типов включенных в конфликт личностей он может протекать по-разному.

"Практик" действует под лозунгом "Лучшая защита — нападение". Самое важное для него — преобразование среды и завершение всяких действий. "Действенность" людей практического типа способствует

увеличению длительности конфликта. Его неуемная потребность в преобразовании внешнего окружения, в том числе в изменении позиций других людей, может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях. При решении проблем, возникающих в системе "руководитель-подчиненные", конфликт неизбежен, если их отношения определены официальной инструкцией. "Практик" менее чувствителен к мелким недомолвкам, поэтому в результате конфликта отношения нарушаются очень сильно.

Для "собеседника" характерен лозунг "Лучше плохой мир, чем хорошая война". Главное для него — общение с людьми. Эти "собеседники" более поверхностны в отношениях, круг знакомства и друзей у них достаточно велик, и близкие отношения для них этим компенсируются. "Собеседники" не способны на длительное противостояние в конфликте. Они умеют так разрешить конфликт, чтобы как можно меньше затронуть глубинные чувства. Этот тип личности чувствителен к изменению настроения партнера и стремится сгладить возникающее противоречие в самом его начале. "Собеседники" более открыты для принятия мнения другого и не очень стремятся изменить это мнение, изначально предпочитая сотрудничество. Поэтому очень часто они становятся неофициальными эмоционально-исповедальными лидерами коллектива.

"Мыслителям" свойственна позиция "Пускай думает, что он победил!" "Мыслитель" ориентирован на познание себя и окружающего мира. В конфликте он выстраивает сложную систему доказательств своей правоты и неправоты своего оппонента. Вывести конфликтующие стороны из тупика может только третий соучастник или изменение жизненных обстоятельств. "Мыслитель" хорошо продумывает логику своего поведения, более осторожен в действиях, хотя и менее чувствителен, чем "собеседник". В общении "мыслители" предпочитают дистанцию, поэтому реже попадают в конфликтные ситуации, но больше уязвимы в близких личных отношениях, где и степень включенности в конфликт будет очень высокой.

Люди по-разному чувствительны к противоречиям и конфликтам, затрагивающим их. Так, "мыслители" более всего чувствительны к противоречиям и конфликтам в сфере духовных ценностей или идей. "Практику" важнее единство практических исходов, целей совместной

деятельности. "Собеседники" остро реагируют на оценку их эмоционально-коммуникативных способностей, оценка же их интеллектуальных качеств или практической хватки затрагивает их значительно меньше.

Некоторые специалисты считают, что в каждом достаточно большом учреждении есть свой "склочник" и "антисклочник". Склочник — это универсально конфликтный тип личности, для которого состояние конфронтации так же естественно, как для "антисклочника" — сотрудничество. И если склочник раздувает конфликт, то "антисклочник" любыми путями пытается потушить его.

3. Способы и правила разрешения конфликтов

Для устранения конфликтов используют две группы методов — структурные и межличностные.

К **структурным методам** разрешения конфликтов относятся следующие:

1) разъяснение требований к работе (каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто предоставляет и получает различную информацию, системе полномочий и ответственности и т.п.);

2) координационные и интеграционные методы (один из них — цепь команд. Иерархия полномочий упорядочивает взаимодействия людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Начальник может принять решение по какому-либо вопросу, вызвавшему противоречия, и тем самым предупредить возникновение конфликта. Конфликт между двумя производственными подразделениями можно разрешить, создав промежуточную службу, координирующую работу этих подразделений);

3) направление усилий всех участников на достижение общих целей;

4) создание системы вознаграждений (вознаграждение благодарностью, премией, признанием или повышением по службе можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей).

Межличностные методы разрешения конфликтов обычно подразделяют на уклонение (или избегание), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество.

Уклонение — это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на недостаток времени, полномочий, ресурсов, незначительность проблемы или неверно выбранный адресат. Девиз такого поведения "Не стоит делать из мухи слона". Цель обвиняемой стороны — отложить решение конфликта (как-нибудь само собой утрясется), дать противнику возможность обдумать свои претензии.

Сглаживание — это удовлетворение интересов другой стороны через "приспособление", чаще всего оно предполагает незначительное удовлетворение собственных интересов. Действуют здесь по принципу "Чтобы ты выиграл, я должен проиграть". Причиной такого поведения может быть стремление сделать "жест доброй воли", завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание того, что правота на стороне "противника". Такого рода согласие может быть частичным и внешним.

Компромисс — это открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск решения, наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон. Преимущество такого исхода — взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс, действительно, снимает напряженность, помогает найти оптимальное решение. Партнеры, идущие на компромисс, исходят из того, что совместный выигрыш выгоден, что компромисс в одном может дать выигрыш в другом, что плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

Конкуренция может привести к доминированию и в конечном итоге уничтожению одного партнера другим: "Чтобы я победил, ты должен проиграть". Это неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может стимулировать способности и талант. Конкуренция чаще всего возникает при переоценке себя и недооценке противника. Конкуренция может быть вызвана потребностями защитить свои интересы, жизнь, семью, а также желанием всегда брать верх, пренебрежением к другим.

Сотрудничество — это форма разрешения конфликта, при которой удовлетворение интересов обеих сторон более важно, чем решение

вопроса. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой, по крайней мере частично. Ни одна из сторон не стремится добиться цели за счет другой.

Таким образом, конфликт преодолевается различными средствами и успех его разрешения зависит от характера противоборства, степени его затянутости, стратегии и тактики конфликтующих сторон. В идеальном случае конфликт сам подскажет стиль поведения в конфликте. Если ни цель, ни отношения не особо важны, благоразумнее уклониться от конфликта. Когда важна цель, а взаимоотношения имеют меньшее значение, наилучшим выходом из конфликта может оказаться доминирование. Вместе с тем, когда отношение намного важнее, чем цель, разумнее прибегнуть к тактике "сглаживание". Это та ситуация, о которой говорят: "Стоит ли ссориться из-за пустяков?" И все же в самом единственном варианте, когда важны и цель, и отношения с оппонентами, без сотрудничества в том или ином виде не обойтись.

Если вы решились на сотрудничество, то первое, что нужно сделать — это отказаться от тактики самообороны, ведущей к неравенству и изоляции сторон. Отношения с партнерами должны быть позитивными, с акцентированием того, что объединяет, а не разъединяет.

Путей сотрудничества множество. Остановимся на варианте, предложенном Н. Н. Обозовым. С его точки зрения, процедура разрешения конфликта имеет семь этапов и на каждом от вас требуется соответствующее усилие.

1. *Признайте наличие конфликта.* Это зачастую бывает очень непросто сделать. Заявив о конфликте во всеуслышание, вы тем самым очистите атмосферу от кривотолков и откроете путь переговорам. Вспомним, что конфликты неизбежны; главное — как с ними справляться.

2. *Договоритесь о процедуре.* Если конфликт признан и очевиден, то он не решается "с ходу". Договоритесь, где, когда и как вы начнете совместную работу. Это шаг на пути к его разрешению. Лучше заранее обговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Встречу лучше проводить либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

3. *Определите конфликт.* Важно определить конфликт в рамках проблемы, подлежащей урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к "нашей" проблеме — это сразу утвердит дух

сотрудничества. Обе стороны должны высказаться: в чем они видят конфликт, какие чувства он у них вызывает и в особенности — как каждая оценивает свой "вклад" в конфликтующую ситуацию. Не менее важно выяснить, что каждая из сторон не видит и не признает, намеренно или случайно. Насколько возможно, постарайтесь исключить "скрытые интересы", личные амбиции или обиды, которые могут затемнить суть конфликта и усложнить его разрешение. С этой целью лучше сосредоточиться на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стараясь не переходить на личности.

4. *Исследуйте возможные варианты решения.* На этом этапе целесообразно использовать тактику "мозговой атаки", поскольку цель состоит в том, чтобы выработать как можно больше вариантов решения. "Дикая" идея может после обсуждения стать плодотворной или, наоборот, может объединить стороны в ее отрицании, т.е. посодействует взаимопониманию и сближению позиций.

5. *Добейтесь соглашения.* Оценив выдвинутые предложения, следует выбрать наиболее приемлемые для обеих сторон, т.е. прийти к соглашению. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях необходимо несколько встреч.

Необходимо найти объективные критерии. Чтобы достичь соглашения, нужно принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях, которые характеризуют их как хорошие или плохие. Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, то ваше соглашение будет наиболее стабильным и длительным. Если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо, и поэтому не захочет его выполнять.

Иногда прибегают к голосованию, которое может быть и тайным, — это снижает конформизм участников обсуждения по отношению к групповому мнению. После урегулирования разногласий целесообразно составить какой-либо документ. Это может быть резолюция, меморандум о сотрудничестве или соглашении, чтобы документально зафиксировать обязательства сторон. Иногда составляют поэтапные резюмирующие документы.

Договор — это не просто добрая воля, он описывает ваши отношения друг с другом. Договор должен быть сбалансированным независимо от того, нашли ли партнеры сходство интересов или пошли на компромисс, предполагающий уступки. Это значит, что для каждого участника договор должен быть лично выгоден. Выгода не обязательно будет одинаковой, но договор должен побуждать каждого выполнять в будущем свою часть соглашения. Несбалансированное соглашение недолговечно.

Обычно людям, преодолевающим разногласия, бывает трудно отделить свои обязанности от обязанностей другого. Хорошо разграничивает ответственность поведенческое соглашение. Если соглашение подробно описывает поведение, каждый участник должен выполнять свои четко определенные обязанности — а это гораздо проще. Если договор удовлетворяет интересы каждого партнера, оба участника получают стимул к ответственному выполнению своих функций.

6. *Воплощайте план в жизнь.* Важно, чтобы документ, фиксирующий результаты переговоров, четко оговаривал, что должно быть сделано, когда, где и кем. Желательно приступить к этому как можно скорее: отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон.

7. *Оцените принятое решение.* Даже при самом удачном соглашении могут оставаться обделенные или обиженные. Это может проявиться в беседах, в намеках и жестах участников. Дайте им возможность высказаться открыто, а именно спросите у каждого: "Насколько вас удовлетворяет ход переговоров? Не кажется ли вам, что готовое решение попросту навязывается? Как вы думаете, были ли обеспечены обоюдные выгоды? Что вам понравилось в решении больше всего, а что меньше всего? Что по вашему следует включить в решение дополнительно? Что нам нужно сделать на следующей встрече, чтобы улучшить положение вещей?"

Процесс переговоров зависит от самых разнообразных факторов, многие из которых, например взгляды, мотивы, потребности участников, плохо поддаются управляющему воздействию. Человеческие предубеждения, предрассудки, стереотипные представления также могут свести на нет все усилия. Но все же наука и практика выработали и здесь некоторые общие рекомендации. Чтобы минимизировать конфликт или сделать его конструктивным, психологи советуют руководствоваться следующими правилами.

1. *Справедливо отнеситесь к инициатору конфликта.* Инициатор конфликта выступает с требованиями, претензиями, обидами и ждет, что партнер прислушается к нему и изменит свое поведение. Но как обычно партнер реагирует на инициатора конфликта? Зачастую сугубо отрицательно. Он обвиняет его в том, что тот "снова чем-то недоволен, опят затеял ссору по пустякам", "вечно ему чего-то не хватает, всегда что-то не так". Роль обвиняемого всегда неприятна, поэтому, естественно, каждый человек готовится дать отпор инициатору.

Следует помнить, что инициатор конфликта (за редким исключением, когда это капризный, неуживчивый, склочный человек) всегда имеет основание "затевать ссору". За его недовольством скрыта существенная причина — какое-то положение вещей, которое его тяготит и мучает.

Необходимо помнить, что всякий другой — тоже индивидуальность. Он просто отличается от нас, и это может вызвать несогласие. Сталкиваясь с другими людьми, мы обнаруживаем сходство-различие точек зрения, эмоциональных состояний, поведения. Сходство вызывает удовлетворенность, но временную, а затем может наступить равнодушие и даже скука. Различие порождает напряженность, но затем возможен и интерес к личности другого. Сотрудничеству способствует поиск сходства между "я" и "он".

2. *Создавайте атмосферу сотрудничества.* В начале встречи несколько минут следует провести в неофициальной беседе, растапливающей лед отчуждения. Неплохо организовать совместную трапезу или другое мероприятие, снимающее официальные оковы. Представителям обеих сторон следует предоставлять одинаковое время для выступлений, чтобы не возникло доминирования одной из них. Следует подчеркивать моменты, по которым удалось сблизить позиции. И главное условие — спокойный тон и постоянно подчеркиваемая уверенность в неизбежности сотрудничества.

Даниэль Дэна указывает на то, что в конфликтной ситуации мы действуем зачастую под влиянием "ложных инстинктов". В древнейшие времена лучшим способом избежать опасности было бегство, которое избавляло от угрозы и, если бегство было невозможным, лучшим способом самозащиты был ответ на силу силой в надежде уничтожить противника. Этот механизм реагирования на опасность постепенно стал нашим инстинктом, но сегодня мы должны уметь обуздывать инстинкты.

Опасность, исходящая от наших сотрудников и друзей, — это очень редко физическая опасность. Разрыв отношений — слишком радикальная мера разрешения конфликта. Это наши инстинкты заставляют нас действовать так, будто мы столкнулись с тигром. Такая реакция бессознательна, хоть и универсальна. Сознательно же мы используем современные формы борьбы. Физическое нападение уступило место такой тактике, как, например, сокращение доходов, неприятие возражений и выдвижение ультиматумов. Физическое бегство уступило место попыткам уклониться от встречи, не отвечать на телефонные звонки. Поэтому всем нам необходимо, преодолевая свои порывы, стремиться к установлению сотрудничества.

3. *Стремитесь к ясности в общении.* Заранее следует приготовить заявления, схемы, чертежи, диаграммы, таблицы с тем, чтобы вся ваша информация дошла до противоположной стороны быстро и без искажений.

Важно уметь выслушать партнера. Полезно пояснять и обобщать сказанное оппонентом. Это помогает контролировать правильность понимания. Вопросы тоже полезны, но когда их слишком много, партнер может перейти к обороне.

4. *Будьте сдержанны.* Чтобы не пострадала логика, эмоции нужно держать под контролем. Вместо того чтобы горячась убеждать противника в его неправоте, объяснить ему, почему вы воспринимаете его так, а не иначе, и что, по-вашему, он может сделать.

Гнев — плохой советчик. Если кто-нибудь обошелся с вами несправедливо, не спешите отплачивать ему той же монетой. Это не значит, что вы должны забывать свои чувства — просто не нужно идти у них на поводу.

Нередко конфликтующие партнеры в состоянии верно определить предмет конфликта, справедливо отнестись к праву инициатора, высказать свои требования, наметить выходы из конфликта, но весь тон разговора сводит на нет эти достижения. Партнеров захлестывают эмоции и потому люди категоричны, безапелляционны и требовательны, говорят в повышенных тонах, не выбирая выражений.

5. *Не переходите "на личности"*, не оскорбляйте чувство собственного достоинства другой личности. Многие люди, однако, конфликты с другими людьми воспринимают как сугубо личное. Каждый конкретный обидчик становится для них воплощением зла, недовольство

им распространяется на его пол, возраст, профессию, образование, национальность и пр. Поэтому всемерно старайтесь отвлечься от обсуждения личных качеств как ваших собственных, так и другого.

6. *Будьте открыты для новой информации.* Простейший способ получить информацию — задавать вопросы. Другой способ — давать информацию. Люди, как правило, склонны к двусторонней коммуникации. Поэтому в ответ на вашу информацию они, скорее всего, захотят поделиться своей.

7. *Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях сторон.* Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие придерживаются несовместимых позиций по одному или нескольким вопросам. При обсуждении позиций ловушка заключается в том, что наиболее удачное возможное решение — это компромисс. Смысл же компромисса в том, что никто не получит того, чего он хочет. Каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчет. Если, вместо того чтобы спорить по поводу позиций, исследовать лежащие в их основе интересы (свои и другие), то может появиться взаимовыгодный вариант решения.

Обобщая изложенное, подчеркнем еще раз, что умение управлять конфликтами — важнейшее профессиональное качество менеджера, без которого немыслимо эффективное осуществление им своих функций.

Тема 8. Психология переговорного процесса

Вопросы:

1. Переговоры как образ мышлеиия и жизии.

2. Типичные модели поведеиия иа переговорах.

3. Психология эффективиого переговориого процесса.

4. Психологические осиовы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодолеиия.

Литература

1. *Глушакова К. П.* Переговоры: Эффективиое "ты — я" взаимодействие. М., 1991.

2. *Лебедев Н. П.* Уметь вести переговоры. М., 1991.

3. *Лебедева М. М.* Вам предстоят переговоры. М., 1993.

4. *Фишер Р., Браун С.* Путь к едииеиию, или От переговоров — к тесиому взаимодействию. М., 1992.

5. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию. М., 1990.

6. *Ханс К.* Добивайтесь своего — это успех иа переговорах. М., 1992.

7. *Юри У.* Преодолевая "иет", или Переговоры с трудиым людьми. М., 1992.

1. Переговоры как образ мышления и жизни

Строго говоря, переговоры как образ мышления и жизни характерны вовсе не для всех социально-экономических и политических моделей общества. В административно-командных системах, например, переговоры лишь исключительная форма взаимодействия и то на самых высоких межгосударственных уровнях. Во внутригосударственных структурах — армии, предприятиях, учреждениях, органах управления, учебных заведениях и т.п., как правило, господствует единственный принцип взаимодействия, определяемый формулами: "Приказ начальника — закон для подчиненного", "Приказы выполняются, а не обсуждаются" и т.п. Надо ли говорить, насколько это ограничивает и огрубляет всю сферу межличностного взаимодействия, превращает ее, по сути дела, в постоянно действующий стрессогенный фактор.

Совершенно иначе выглядит роль переговорного процесса в условиях демократически развивающейся системы, где отчетливо осознается взаимозависимость всего того, что определяется понятием "мир" и где постепенно формируется и развивается культура переговорного процесса.

Сам же переговорный процесс понимается как совокупность ценностей, понятий, обычаев и приемов, становящихся средством связи и общения людей.

Субъектами переговорного процесса в таких обществах являются любые социальные группы — партии, общественные движения, политики, дипломаты, деловые люди, любые юридические и просто частные лица.

Однако и в цивилизованных обществах не все благополучно в этом смысле. И дело не в недостатке понимания социальной значимости переговоров как средства урегулирования споров и конфликтов или заключения экономических сделок. Трудности — в осознании характера переговоров, в ответе на вопрос "как люди могут наилучшим образом справиться со своими разногласиями?" Каждый день семьи, соседи, супруги, служащие, начальники, бизнесмены, потребители, продавцы и адвокаты оказываются перед одной и той же дилеммой — как сказать друг другу "нет", не вызывая при этом конфронтации.

Обобщая сказанное, можно утверждать: переговоры всегда там, где рынок — в экономике, многопартийность — в политике, плюрализм — в общественной жизни. И наоборот, там, где рынок, многопартийность и плюрализм — там на первом месте всегда переговоры.

2. Типичные модели поведения на переговорах

В общей системе конфликтных взаимодействий между двумя сторонами, будь то личности, партии, государства или группы государств, издавна ставка делалась прежде всего на силовое давление, на достижение односторонней победы. Переговорам в этой системе всегда отводилось и до сих пор еще отводится место "запасного выхода", когда продолжение конфликта силовыми средствами либо бесперспективно, либо невыгодно. Но и в этом случае на переговоры не ложится вся тяжесть поисков урегулирования спора, они были лишь дополнением к борьбе за победу.

Конфликт оставался конфликтом, хотя и решался уже не военными, а политическими средствами.

Всякий конфликт характеризуется рядом существенных признаков, к числу которых можно отнести следующие:

противоположность и несовместимость интересов;

стремление к достижению односторонних выгод;

принципиальная невозможность длительного компромисса;

установка на полный разгром и капитуляцию противника.

На протяжении длительного исторического периода, вплоть до времен "холодной войны", господствовало представление о переговорах как о временном перемирии в длительной войне или конфронтации. Такое понимание роли переговоров определило и соответствующие их модели, точнее — модели поведения сторон на переговорах. Таких моделей традиционно было две — с позиции силы и с позиции слабости.

Приведем основные характеристики, присущие каждому из этих видов переговорного процесса.

Переговоры с позиции силы.

Участники переговоров — противники.

Цель переговоров — победа.

Средства — любые, т.е. для достижения поставленной цели "любые средства хороши", в частности:

требование уступок в качестве условий для продолжения отношений;

выражение недоверия;

жесткое отстаивание своей позиции;

неприкрытые угрозы;

сокрытие своих истинных намерений;

требование односторонних выгод в качестве платы за соглашение;

явное стремление выиграть состязание воль;

всевозможное давление;

поиск единственного решения — того, которое вынуждена будет принять противоположная сторона.

Переговоры с позиции слабости.

Участники переговоров — друзья.

Цель переговоров — соглашение.

Средства — те, которые обеспечивают соглашение, в частности:

сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения соглашения;

изменение позиции;

выработка и представление предложений;

раскрытие своих намерений;

способность поддаваться давлению;

поиск единственного решения — того, которое охотно примет другая сторона;

стремление избежать состязания воль.

Естественно возникает вопрос: "Какая же из этих двух моделей поведения на переговорах лучшая?"

О любом методе переговоров достаточно верно можно судить с помощью трех критериев:

он должен привести к разумному соглашению, если такое вообще возможно;

он должен быть эффективным;

он должен улучшить, или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

Разумным соглашением считается такое, которое

максимально отвечает законным интересам каждой из сторон;

справедливо регулирует сталкивающиеся интересы;

является долговременным;

принимает во внимание интересы общества.

Эффективными считаются переговоры, которые ведут

к разумному соглашению;

проходят в кратчайшие или оптимальные сроки.

Понятно, что и переговоры с позиции силы, и переговоры с позиции слабости неэффективны, хотя и в разной степени. Подобный вывод, возможно, очевиден по отношению к первым и менее очевиден по отношению ко вторым, тем не менее это так. Читатель может сам поискать аргументы "за" и "против" и взвесить их.

Возникает вопрос, существует ли в таком случае вообще эффективная технология ведения переговоров? Да, существует. Называется она — *метод принципиальных переговоров.*

3. Психология эффективного переговорного процесса

Чтобы понять психологическую природу эффективного переговорного процесса, следует иметь в виду следующее.

Любой переговорный процесс протекает как бы на двух уровнях:

на одном обсуждение касается существа дела;

на другом оно сосредоточивается на процедуре обсуждения.

На первом уровне обсуждения отвечают на вопрос "Что является предметом переговоров?" На втором уровне отвечают на вопросы "Как, каким образом Вы (вы) будете обсуждать предмет переговоров?"

В сущности своей *метод принципиальных переговоров* сводится к четырем положениям, каждое из которых касается одного из базовых элементов и предполагает определенные рекомендации.

Первое — люди. Необходимо делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Это означает, что участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе, бок о бок, и разбираться с проблемой, а не друг с другом. "Проблему людей" необходимо выделить и разбираться с ней отдельно.

Второе — интересы. Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей. Эта рекомендация нацелена на преодоление недостатков, обусловленных концентрацией внимания на позициях и заявлениях, в то время как цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

Третье — варианты. Необходимо, прежде чем решать, что делать, выделить круг возможностей. Речь идет о понимании того, как трудно выработать оптимальное решение под давлением. Сказывается подспудное стремление отыскать единственно верное решение. Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы и примиряющих несовпадающие интересы.

Четвертое — критерии. Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.

Итак, метод принципиальных переговоров основывается на совершенно иных принципах, в частности:

(1) участники переговоров — не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему;

(2) цель переговоров — не победа и не хорошие отношения, а разумный компромисс.

Тактика:

— быть мягким в отношениях с людьми и твердым при решении вопросов;

— продолжать переговоры независимо от степени доверия к вам;

— концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;

— анализировать и обсуждать все предложения;

— предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты;

— разрабатывать многие варианты выбора, откладывая принятие решения;

— настаивать на применении объективных критериев или их выработке.

Указанные выше четыре элемента метода принципиальных переговоров реализуются на всех стадиях переговорного процесса:

на стадии анализа (оценка ситуации);

на стадии планирования процедуры переговоров;

на стадии дискуссии, когда стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению.

4. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления

Деструктивность в переговорном процессе возникает тогда, когда одна из сторон считает, что имеет более выгодные позиции, например более мощные финансовые возможности, обширные связи в значимых сферах, военную силу и т.п. Действительно, принято считать, что сильную позицию на переговорах определяют такие факторы, как богатство, политические связи, физическая сила, влиятельные друзья, военная мощь.

В любых переговорах есть реальности, изменить которые чрезвычайно трудно. Психологи полагают, что в ситуациях, когда партнер

вынужден отвечать на вызов силы, он может достичь две цели: первая — защитить себя от принятия такого соглашения, которое следовало бы отвергнуть; вторая — достичь такого соглашения, которое по возможности учитывало бы как можно больше интересов "слабой" стороны.

Один из наименее удачных способов защиты сводится к установлению "пределов", до которых сторона готова дойти. Но установление пределов

снижает степень восприятия одним партнером другого (в самом деле, если предел установлен, дальнейшие доводы и аргументы уже плохо доходят до сознания и проигравшего и выигравшего);

подавляет воображение (лишает стимулов к поиску таких решений, которые могли бы соответствовать интересам сторон).

Предел почти всегда бывает слишком жестким, т.е. *слишком* низким или *слишком* высоким. К тому же установленный предел в дальнейшем трудно изменить. И вообще, вряд ли жестко выбранный предел когда-либо устроит обе стороны.

Таким образом, хотя установление предела может и защитить от принятия невыгодного соглашения, этот способ защиты может одновременно сковать творческое воображение, а значит помешать принятию разумного решения.

Какова же наиболее эффективная тактика поведения, способная предотвратить нежелательную договоренность и одновременно отказ от договоренности? Психологи полагают, что такая тактика существует. Она сводится к тому, чтобы найти наилучшую альтернативу обсуждаемому на переговорах.

Как известно, повод для ведения переговоров состоит в том, чтобы достичь чего-то лучшего по сравнению с тем, что можно получить и без переговоров. Если какая-либо из сторон тщательно не продумала, что будет делать в случае провала переговоров, то она ведет их с закрытыми глазами. Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, она необоснованно пессимистически оценивает ситуацию, которая может возникнуть в случае провала переговоров, и оказывается психологически готовой к тому, чтобы принять невыгодный вариант соглашения.

Чем привлекательнее для одной стороны ее альтернатива выдвинутому на переговорах, тем больше ее возможности, тем больше у нее пространства для маневра. По большому счету, сильная позиция

сторон на переговорах зависит преимущественно от того, насколько для каждой из них привлекателен вариант провала этих переговоров.

Наилучшие альтернативы обсуждаемому на переговорах следует тщательно разрабатывать. Технология этого процесса сводится к четырем операциям:

обдумать план действий, которые можно будет предпринять, если соглашение не будет оформлено;

проанализировать несколько из многообещающих идей и разработать их план и воплощение;

выбрать пробный вариант, который представляется наилучшим;

рассмотреть наилучшую альтернативу предлагаемому другой стороной.

Итак, чем сильнее физически или экономически выглядит одна из сторон по сравнению с другой, тем больше преимущества получит слабая сторона, если будет вести речь по сути дела. Особенность ситуации, когда у одной стороны есть мускулы, а у другой только принципы, такова: чем большее значение на переговорах придавать принципам, тем в лучшем положении окажется отстаивающая их сторона.

Завершая тему, следует сказать, что исследование психологических основ эффективного переговорного процесса отнюдь не исчерпывается всем изложенным выше. Мы не рассматривали эффективные стратегии переговорного поведения в ситуациях, когда одна из сторон не желает ничего обсуждать, а ведет жесткую силовую борьбу, когда вообще она пользуется грязными приемами и методами. Но технология принципиальных переговоров целиком и полностью применима и в этих ситуациях. Детали использования этой стратегии хорошо описаны в специальной литературе.

Тема 9. Создание имиджа как составная часть культуры общения

Вопросы:

1. Имидж и его слагаемые.
2. Принципы создания имиджа.
3. Формула воздействия имиджа.
4. Шаляпинская схема самопрезентации.

Литература

1. *Аверченко Л. К.* Законы психологии в помощь менеджеру. Новосибирск, 1992.

2. *Аверченко Л. К.* Психологические аспекты формирования имиджа // Реформируемая Россия: Социологический аспект. Материалы II научной конференции. Новосибирск, 1994. С. 152-154.

3. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. М., 1990.

4. *Имидж* лидера: Психологическое пособие для политиков. М., 1994.

5. *Мескон М. и др.* Основы менеджмента. М., 1992.

6. *Тарасов В. К.* Персонал-технология: Отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.

7. *Шепель В. М.* Управленческая этика. М., 1989.

8. *Шепель В. М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера: Управленческая гуманитарилогия. М., 1992.

9. *Шепель В. М.* Имиджелогия: Секреты личного обаяния. М., 1994.

1. Имидж и его слагаемые

Часть культуры делового общения составляет создание привлекательного имиджа. Без этого наивно рассчитывать на достойную репутацию в обществе. Слово "имидж" прочно вошло в наш язык, оно употребляется в разговорной речи, мелькает в прессе. Но еще встречаются деловые люди и политические деятели, которые не придают значения своему имиджу или уделяют ему второстепенное значение. Это свидетельствует о низком уровне их культуры. О таких людях известный социальный психолог Густав Лебон писал: "Более серьезным недостатком демократии является возрастающая посредственность людей, стоящих

во главе управления. Им нужно только одно существенное качество: быть всегда наготове, говорить тотчас же о чем бы то ни было, находить сразу правдоподобные или по крайней мере громкие аргументы в ответ своим противникам".

Понятно стремление людей к власти, но эти амбиции должны подкрепляться соответствующей амуницией. Под ней понимается общая культура, нравственная мотивация поступков, научно-профессиональная компетентность. Носители такой культуры — интеллектуально незаурядные личности. Это и позволяет им достичь больших успехов в своей профессиональной деятельности.

Обретение профессионального имиджа не самоцель для делового человека, лидера. Однако обладание им составляет весьма существенную его личностную и профессиональную характеристику, имеет глубокий практический смысл.

"Имидж" — английское слово, обозначающее "образ", "ореол". Это сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо, чего-либо. Забота о своем имидже — это запечатление его в сознании людей, лучшая самопрезентация.

Понятие имиджа близко к понятию персонификации, но включает не только естественные свойства личности, но и специально созданные. Кроме того, оно говорит как о внешнем облике, так и о внутреннем мире человека, о его психологическом типе.

Смысл понятия "имидж" складывается из разных слагаемых. Рассмотрим четыре наиболее важных из этих слагаемых.

1. **Профессионализм и компетентность**. Менеджер должен быть талантливой личностью. Но практика показывает, что 99 человек из 100 не имеют возможности проявить свой талант и всю жизнь занимаются не своим делом. Еще Н. А. Добролюбов писал, что человек со способностями министра мучается на кучерских козлах, а другие, со способностями кучера, изнемогают в высоких министерских креслах.

Уникальное мастерство XIX в. сменилось уникальной исполнительностью XX в. Развитию общества препятствует неквалифицированный труд в производстве, управлении, науке. Ироническая шутка: "Раньше академики становились директорами, теперь директора становятся академиками", — вполне отражает реалии нашего времени. Понятие

управления заменяется понятием власти, а управление превращается в эксплуатацию. Власть развращает, и неограниченная власть развращает неограниченно. Обществу позарез необходимы профессионализм и компетентность управляющих.

Управление требует от менеджера динамизма, быстрой реакции на изменившуюся ситуацию и много другого. К примеру, в корпорации "Дженерал Моторс" первое из пяти предъявляемых требований к менеджеру, — требование компетентности. Каждый менеджер должен профессионально знать, как выполнить свою работу наилучшим образом, хотя и в своей манере. Эти знания могут быть получены, если менеджер достаточно прилежен и усидчив, чтобы добыть их из книг, достаточно проницателен и самокритичен, чтобы усвоить их из своего опыта, и достаточно восприимчив, чтобы извлечь их из опыта других. Менеджер не может позволить себе учиться только на собственных ошибках.

Вместе с тем некоторые из наших менеджеров не стесняются перекладывать свою вину в случае неудачи на других. Дело менеджера в таком случае — установить причины неудачи, а не искать "козла отпущения". Поэтому такому неудачливому менеджеру не мешает усвоить принцип Питера: "В любой иерархии каждый индивид имеет тенденцию подниматься до своего уровня некомпетенции". Действительно, если менеджер справляется с работой эффективно и без напряжения, то говорят, что его дело не дает возможности проявить себя и ему надо подняться выше. Но когда ему достается нечто, с чем он уже не может справиться, то именно этот вид деятельности становится постоянным его занятием, предаваясь которому менеджер "заваливает" дело, приводит в отчаяние коллег, снижая эффективность всей организации. Вот и выходит, что в системе, где компетентность служит основанием, а некомпетентность — преградой для продвижения, каждый работник достигает в конечном счете уровня своей некомпетентности.

2. **Нравственная надежность менеджера**. Хотя сегодня слова "человек чести" утекли с чистыми реками, но остались еще кое-где чистые родники. Ныне нравственность некоторых наших граждан похожа на нравственность губернатора Кая из герценовской эпопеи "Былое и думы". На письменный запрос о нравственности городских жителей он ответил: "Жидов в городе не находилось".

Вообще говоря, нравственный человек осознает необходимость жить по моральным заповедям, выверенным человеческим опытом, безнравственный же всегда в плену у собственных страстей и страстишек и идеал его — вседозволенность.

Нашему обществу необходим нравственно надежный менеджер, способный на самосовершенствование и прежде всего — духовное. Его внимание должно занимать все богатство человеческой культуры, т.е. он обязан иметь широкие гуманитарные знания.

3. **Гуманитарная образованность менеджера**. Ф. Достоевский считал, что гуманитарная развитость облегчает человеку успешное освоение любой профессии. О верности этого наблюдения великого писателя свидетельствуют многие примеры из жизни знаменитых людей.

Какие же гуманитарные ценности должны составлять ядро мировоззренческого кредо менеджера? Как минимум это

социальная защищенность людей;

их здоровье;

экологическая безопасность;

их духовное богатство.

Однако наша система образования долгие годы готовила управленцев-технократов, забывавших во имя плана о бесценности жизни каждого из их подчиненных.

Американский психолог Доннел пять лет исследовал 2,5 тысячи руководителей и выявил пять причин, почему руководители взбираются вверх по лестнице карьеры, а потом падают:

(1) их толкает вверх стремление получать более высокое жалование, а не забота о процветании организации;

(2) их слишком волнуют символы их положения (кабинет, машина, дом и пр.);

(3) они озабочены прежде всего собственными интересами ("плохой руководитель заботится о себе, хороший о своих людях");

(4) они самоизолируются, уменьшая круг своего общения;

(5) они скрывают свои мысли и чувства от подчиненных.

Недостаточная гуманитарная образованность плохо сказывается на человеке. Так, глаз японца способен различать 47 оттенков цвета, а русского — 7. Это последствие снижения у нас уровня гуманитарного

воспитания: с 40-х годов количество гуманитарных предметов в школах уменьшилось на треть.

Благодаря гуманитарной культуре человек приобретает возможность вбирать в себя различную информацию, подвергая ее чувственной и рациональной обработке. Эта культура в той же Японии считается важнейшим компонентом внутреннего мира менеджера, составляющей его имиджа.

4. **Менеджер обязан быть психотехнологом**. Психотехнология — это наука о практическом использовании психологических техник управления людьми[1]. Термин "психотехнология" имеет в своем составе три компонента: "психо", "техно", "логия", анализ которых позволит понять сущность "психотехнологии". Греческое слово "психе" означает "душа". Слово "тэхнэ" буквально означает "искусство", "умение", "мастерство", а "логос" — это "слово", "учение".

Психотехнология как наука имеет своим объектом психику человека, которая рассматривается как динамическая система, обеспечивающая взаимодействие человека с окружающей средой.

Психическая деятельность менеджера реализуется в системе управленческого общения и представляет собой систему взаимосвязанных, внутренне мотивированных, психотехник.

Психотехника представляет собой систему взаимосвязанных операций, направленных на изменение состояний, мотивов, установок и т.д. у личности, на которую оказывает воздействие менеджер[2]. Он должен рассматривать психотехнологию как систему практических действий, которые опираются на системный анализ общения.

2. Принципы создания имиджа

В основу формирования имиджа могут быть положены следующие принципы:

принцип повторения;

принцип непрерывного усиления воздействия;

---

[1] См.: *Руденский Е. В.* Психотехнология общения менеджера. Новосибирск, 1994. С. 4.

[2] *Руденский Е. В.* Психотехника общения. Новосибирск, 1990; *Он же.* Введение в психосоциологию праздничного общения. Кемерово, 1991.

принцип “двойного вызова”.

Принцип повторения опирается на свойства человеческой памяти: хорошо запоминается та информация, которая повторяется. Людям требуется время, чтобы сделать воспринятое сообщение своим. А многократное повторение адаптирует психику человека.

Принцип непрерывного усиления воздействия обосновывает наращивание аргументированного и эмоционального обращения, например: “Это только для вас” или “Я — для вас” и т.д. Постепенное наращивание усилий воспринимается более положительно. Именно постепенное, а не взрывное. Это связано с тем, что человеческий сенсорный аппарат противится всплескам информации.

Когда информация переходит порог возможного, происходит блокировка каналов восприятия и переработки поступающего информационного потока. Постепенное и непрерывное наращивание усилий воздействия ведет к желаемым сдвигам.

Принцип “двойного вызова” означает, что сообщение воспринимается не только и не столько разумом. Важнейшую роль играют подсознательные психические процессы, эмоциональная сфера психики человека.

Разум — в психоанализе З. Фрейда собственно “Я” — в психической жизни людей играет довольно скромную роль. Над человеком, согласно Фрейду, властвуют глубинные структуры психики, вместилища прошлого опыта — "Оно", подсознание. Чтобы побудить человека к действию, надо сделать ему “двойной вызов”, т.е. обратиться к сознанию и подсознанию.

Следовательно, секрет воздействия имиджа, как и рекламы, — в обращении к бессознательному — недоступному, но реальному.

Чтобы сыграть свою роль, имидж должен привлечь к себе внимание людей, направить их активность в нужном направлении, а затем осуществить управление поведением человека.

3. Формула воздействия имиджа

Воздействие имиджа на людей происходит по формуле AIDA, где A (attention от англ. "внимание") — привлечение *внимания*; I (interest) — пробуждение *интереса* к имиджу; D (demand — от англ. “требование”, “потребность”) — возбуждение *потребности* осуществить действие; A (action) — побуждение к совершению *действий*.

Итак, схема поэтапного управления поведением людей с помощью демонстрации имиджа: привлечение внимания — пробуждение интереса — создание потребности — спровоцированное действие.

Человек, согласно И. П. Павлову, наделен рефлексом "Что такое?". На этапе привлечения внимания пользуются тем, что реакция человека сильнее на

новизну,

контрастность,

интенсивность чего-либо.

С учетом этого дирекция универмага в Стокгольме выплачивает "аховые" гонорары одному человеку за то, что он несколько раз в день произносит "Ах!". Дело в том, что это "Ах!" точно совпадает с тем, что его коллега по работе выходит из магазина в новом пальто. А мимо пробегают любопытные и тщеславные женщины. Короткая реплика элегантного мужчины заставляет их желать приобрести точно такое же пальто.

При создании имиджа берут за основу разные образцы. В наборе средств для привлечения внимания к "звезде", например, используют скандальные истории из ее светской и личной жизни. Но эти скандальные новости привлекают внимание публики чаще всего ненадолго.

В число тех же средств входит покупка голосов за бесплатное пиво, хлеб и т.п., еще один прием — "разрыв достоверности", когда людям не сообщают полной информации, а берут из нее то, что полезно подчеркнуть именно сейчас. В итоге это и не правда, и не ложь.

Исследователи утверждают, что 92% производимого впечатления зависит от того, как человек выглядит и "звучит". Поэтому многие политики и менеджеры осваивают актерский ликбез, изучая

искусство улыбаться;

постановку голоса;

технику жестов, мимики и поз.

Помочь в этом могут *имиджмейкеры* — специалисты по формированию имиджа. В нашей стране имидж лидера не строится, а пристраивается к нему. Имиджмейкеры работают в режиме пристройки к уже наличным возможностям руководителя, так как большинство наших лидеров считают, что они наделены харизмой, которой хватит на всех. Роль руководителя в формировании своего имиджа должна сводиться к

предельно возможной помощи имиджмейкерам, т.е. к полной открытости навстречу им, готовности воспринимать их рекомендации в качестве программы своих действий. Руководитель должен превратиться в послушный объект, так как быть субъектом по отношению к самому себе ему трудно. Руководители же часто настолько психически зажаты, что не способны это делать. И даже внешняя готовность следовать указаниям имиджмейкеров и освободиться от скованности оказывается лишь маской, и эффект получается слабым.

Поэтому менеджеру необходимо пройти тренинги на релаксацию (расслабление), приобрести коммуникативные навыки, освоить технологии

"личного ортобиоза",

"визуального имиджа" и пр. (см.:[8]).

Во многих случаях имидж менеджера — это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а потому правильного выбора модели поведения.

Великому Гете принадлежат слова, что поведение — это зеркало, в котором каждый показывает себя. И не только показывает. Существует своего рода талант вглядываться в это зеркало, чутко улавливать по нему отношение окружающих. В этом состоит один из секретов имиджирования. Каждый осваивает те модели поведения, которые приносят успех. Чем объективнее представление о своем поведении, основанное на реакции людей, тем действеннее будет стратегия и тактика этого поведения. При выборе модели поведения необходимо учитывать и внешние обстоятельства.

Еще Декарт говорил о необходимости быть духовно активным человеком. Духовно обедненный человек зависим от внешних условий. Чем скорее человек залечивает свои душевные раны, тем успешнее он противостоит жизненным невзгодам. Хотя модели поведения избираются под воздействием многих обстоятельств, лежащих за порогом нашей психики, это не освобождает нас от ответственности за свое поведение. Мера осознания этой ответственности прямо пропорциональна нашей духовной зрелости.

Критерии выбора моделей поведения (см.: [9, с. 36]).

1. Один из постулатов древнеримского права гласил: "Человек — вещь священная". Какое-либо посягательство на него было недопустимым. Поскольку же оно исходило от самих людей, им

предписывалось строить свои взаимоотношения в строгом соответствии с духом и буквой закона.

Итак, *модель поведения должна соответствовать закону и не противоречить установленному в обществе правопорядку.*

2. Вторым критерием выбора модели поведения можно считать *нравственную безупречность.* При всей склонности людей к субъективному трактованию морали в обществе существуют общепринятые нормы объяснения ее основных понятий, таких как честность, справедливость, совестливость. Их правильное восприятие и неуклонное соблюдение — гаранты верности выбора модели поведения.

3. Критерием выбора может служить и *цель*, которую ставит перед собой человек. Чем более значима его цель, тем большей побудительной силой она обладает. Можно и дробить цель на подцели, чтобы, достигая их, постепенно приближаться к главной цели.

4. Следующим критерием можно признать *самокритичную оценку собственного выбора модели поведения.* Любое копирование чьего-то стиля опасно. Так, человек с внешними недостатками не может подражать красивым киногероям или обаятельным, вальяжным бизнесменам.

5. В поведении должна также учитываться и половая отнесенность личности. Рекомендуется *проявлять те качества*, которые ожидаются либо от женщин, либо от мужчин. Так, мужчины ценят в женщине не только внешнюю привлекательность, но и некоторый налет эротичности. Женщины, зная подобную запрограммированность мужской психики, не могут с этим не считаться. В свою очередь и мужчинам не следует забывать, что самыми привлекательными в них качествами женщины считают не только интеллектуальную незаурядность и духовное благородство, но и чисто мужские силу и обаяние.

Нельзя не признать того факта, что нередко эротические ресурсы при создании имиджа используются неэффективно. Женщины и мужчины имеют громадные возможности для нестандартного выбора моделей поведения, привнесения в общение своего природного шарма, но часто забывают об этом.

В более трудном положении обычно находятся женщины. Ведь многие мужчины неохотно принимают их лидерство, отнюдь не беспристрастно относятся к их профессиональным удачам. Как правило, чтобы женщине добиться хотя бы половины того, чего достигают

8 – 870

мужчины, ей необходимо знать и уметь в два раза больше. Вместе с тем следует предостеречь мужчин от завышенной самооценки. По мнению специалистов по менеджменту, в США сегодня налицо критический дефицит мужчин-лидеров. Его испытывают и другие страны. В наше время на роль лидеров успешно претендуют и женщины.

Моделирование поведения следует понимать как осмысление своих действий в общении. Если эти действия будут заранее просчитаны, а тем более "уложены" в соответствующие модели, общение обойдется для каждого с минимальными издержками. Как говорил И. П. Павлов, самые сильные раздражители — это люди. Оптимальный выбор модели поведения способен ослабить этот раздражитель. Модель поведения жизненно оправданна тогда, когда она признается достойным способом взаимодействия с людьми, оптимально задействуя личностные качества.

4. Шаляпинская система самопрезентации

Важную роль в создании имиджа играют эффекты фасцинации и аттракции.

Фасцинация (очарование, обаяние) — словесное воздействие на людей, при котором достигается минимизация потери информации. Можно говорить монотонно и занудно или интенсивно и энергично. Каждая из манер вызывает разный эффект у слушателей. Посредством искусной речи можно обращать на себя внимание, вызывать к себе доброжелательное расположение.

Аттракция (привлечение, притяжение) — визуально фиксированное эмоциональное отношение человека к кому-либо в виде проявления к нему симпатии или готовности к общению. Это состояние больше характеризуется своей спонтанностью.

Практический интерес для постижения технологии фасцинации и аттракции представляет схема самопрезентации великого русского певца и драматического актера Ф. И. Шаляпина. Кажется, Бог ему дал все, чтобы стать фигурой необычной. Но, несмотря на это, он много сил затрачивал на самосовершенствование. Так, у него сложилась четкая система воссоздания художественных образов[3]. В этой системе немало поучительных приемов.

[3] См. *Шаляпин Ф. И.* Маска и душа. М., 1989.

1. *Постижение характера изображаемого лица.* Это достигалось благодаря внимательному изучению роли и литературных источников. Как пояснял Ф. И. Шаляпин, он просто усваивал урок, как ученик в школе.

2. *Воображение* — одно из самых главных орудий художественного творчества. Вообразить — это значит вдруг увидеть. Увидеть образ и в целом, и его характерные детали.

3. *Психологический грим.* Никакой грим не поможет создать живой индивидуальный образ, если актер не передаст тончайшие нюансы души персонажа. Недаром Г. Лессинг подчеркивал: "Красота души придает прелесть даже невыразительному телу, точно так же, как безобразие души кладет на великолепное сложение какой-то особый отпечаток, который возбуждает в нас необъяснимое отвращение".

4. *Жест* — тоже важная составляющая сценического творчества. Малейшее движение лица, бровей, глаз (что называется мимикой) есть, в сущности, жест. Правда жеста и его выразительность — первоосновы актерской игры.

5. *Дисциплина чувств.* Свобода в искусстве, как и в жизни, только тогда благо, когда она ограждена и укреплена внутренней дисциплиной. Соблюдение художественной меры предполагает контроль над собой.

6. *Постоянное накопление опыта.* Зрительный зал и идущие из него на подмостки флюиды шлифуют образ, создаваемый актером. Чтобы держать публику в напряжении, одного таланта мало: нужна постоянная, прямо-таки каторжная работа.

В шаляпинской системе вхождения в образ каждый прием — это своеобразная мини-технология, отработанная с помощью многолетнего тренинга. Все эти мини-технологии нацелены на достижение эффекта фасцинации и аттракции.

Но фасцинация и аттракция — неотъемлемые элементы создания имиджа, который так необходим нашим политикам и бизнесменам.

Тема 10. Психология рекламы

Вопросы:

1. Виды рекламы.
2. Некоторые принципы создания рекламы.
3. Что такое прямой маркетинг.
4. Пятнадцать правил рекламы.

Литература

1. *Айзенберг М. Н.* Менеджмент рекламы. М., 1993.

2. *Веркман К.* Товарные знаки: Создание, психология, восприятие. М., 1986.

3. *Викентьев И. Л.* Приемы рекламы. Новосибирск, 1993.

4. *Гермогенова Л. Ю.* Эффективная реклама в России: Практика и рекомендации. М., 1994.

5. *Гуревич П.* Не может быть добросовестной реклама. Она рассчитана на подсознание // Человек и карьера. 1994. N 15.

6. *Датян А.* Реклама. М., 1993.

7. *Зазыкин В. Г.* Психология в рекламе. М., 1992.

8. *Искусство* рекламы: Теория и практика современной рекламы. М., 1992.

9. *Картер Г.* Эффективная реклама / Пер. с англ. М., 1991.

10. *Кому* поможет реклама? // ЭКО. 1994. N 11.

11. *Ладанов И. Д.* Практический менеджмент. М., 1992. Ч. II.

12. *Московский Ю.* Реклама, люди и жизнь // Предпринимательство. 1994. N 3-4.

13. *Паккард Б.* О психоанализе в рекламе // Бизнес для всех. 1994. N 27-28.

14. *Платов Ю. Т.* Цвет, мотив, выбор. Владивосток, 1990.

15. *Повилейко Р. П.* Как оценить сложный рекламный эффект. Новосибирск, 1990 (Сер. "Энциклопедия идей в рекламе". Кн. 5).

16. *Повилейко Р. П.* Комплект идей в рекламе. Новосибирск, 1990.

17. *Сэндидж Ч. Г. и др.* Реклама: Теория и практика / Пер. с англ. Общ. ред. Е. М. Пеньковой. М., 1989.

18. *Хилл Н.* Думай и богатей. М., 1992.

1. Виды рекламы

Реклама — это прежде всего *философия общения*, она цементирует связи между людьми, недаром эта ее роль так ценится. Почему американцы бросают курить? Да, потому, что вот уже несколько лет идет веселая, пугающая, нестихающая рекламная кампания, направленная против курения.

Почему канадцы начали серьезно заниматься спортом? Потому что им надоело болеть и они начали рекламную кампанию в защиту спорта и здоровья.

Почему богатый американец знает, что ему надо заниматься благотворительностью? Потому что уже в диснеевских "мультяшках" преуспевающий утенок рекламирует добро.

Японские рекламные агентства каждый день, каждую минуту поддерживают японскую вежливость и аккуратность.

С завистью узнаешь, что реклама в Норвегии начала масштабную кампанию, которая призвана повысить "национальное чувство уверенности в себе" — норвежцам стало невмоготу от бесконечного потока дурных новостей.

А что же исповедует наша реклама?

"Вы не наш клиент, если у вас нет 50 тысяч".

"Господа, мы не нужны вам... если вы не господа".

"У вас будет то, чего нет ни у кого".

"Когда кругом раздевают, мы одеваем".

И это все ярко, броско, оглушительно и нагло. После таких откровений возникает, вернее, подтверждается собственный вывод, что ты лишний человек в своей стране. От такой рекламы нарастают агрессивность и социальная напряженность.

Нет, мы не за уравниловку для бедных и за то, чтобы этих богатых, так нужных стране бизнесменов не смыло подкатывающей волной ненависти, которую они сами и нагоняют. И если где-то сожгли фермерскую усадьбу, то почему нельзя сжечь и биржу? И не телохранителями нужно от этого защищаться, а ... *рекламой.* Да, рекламой, посвященной фермерам, биржевикам, банкирам, тому, как много они работают и как много выигрывает общество от их ума и расторопности. А примеров здесь сколько угодно. Это, в частности, все, что делает

Святослав Федоров: его операции, высокие оклады, забота о каждом сотруднике, выступления перед телезрителями.

Занятие рекламой — одно из самых увлекательных. И лучший способ бороться с плохой рекламой — хорошая реклама. Рекламному делу более ста лет. Надо и нам набираться ума-разума, делать рекламу грамотно и профессионально, т.е. учиться не вызывать негативных реакций у потребителя, помещать изображение, чтобы оно лучше усвоилось и запомнилось, располагать цвета, чтобы поднимали настроение зрителя, и т.п.

Рекламно-информационных агентств у нас прибавляется, но, как сказано в Библии: "Много званых, но мало избранных". На Западе же живым и волнующим, ярким и привлекательным стал мир рекламы благодаря таким личностям, как Дэвид Огилви ("маг и чародей рекламы"), Лео Бэрнетт, Билл Бернбах или Рей Рубикам...

Историк Д. Бурстин в книге "Американцы: опыт демократии" писал: "Этой новой сублитературе суждено затронуть сокровенные чувства людей и оказать на нацию такое огромное влияние, которого не оказывали за всю свою историю ни священные, ни светские писатели. В Америке середины XX века сила рекламного слова и образа затмили собой мощь всей прочей литературы".

В рекламирование чего-либо обычно вовлечены:

(1) рекламодатель,

(2) исполнитель рекламы;

(3) средства рекламы (СМИ и пр.),

(4) потребитель.

Реклама — многофункциональна. Рекламой заняты и правительство, и местные власти, и общественные организации.

И всюду та же картина: одна реклама доходит до адресата, а другая бьет почему-то мимо цели. Реклама не страховой полис — она способна и принести потрясающий успех, и закончиться провалом.

Различают три вида рекламы:

внутрифирменную,

рекламу в целях создания престижа предприятия в обществе,

рекламу в целях расширения сбыта продукции.

Одна из главных задач внутрифирменной рекламы состоит в том, чтобы внушить сотрудникам веру в собственное предприятие, породить в

них чувство тесной связи их судеб с его судьбой. Только при условии, что на каждом участке предприятия будут принимать необходимые для его успешной деятельности решения и будут нести за них ответственность, работники станут испытывать чувство удовлетворения своей работой и, следовательно, будут носителями активной рекламы своей фирмы в обществе.

Средства внутрифирменной рекламы:

фирменная газета;

образцовое поведение руководителя в обществе;

оптимальный уровень организационной структуры предприятия;

хорошие взаимоотношения между руководителями и сотрудниками;

социальные льготы для сотрудников.

Рекламная деятельность в целях создания престижа предприятия включает в себя такие средства:

контакты с прессой (каждая статья, где упоминается фирма, является рекламной. Практикуются приглашения журналистов для посещения предприятия. С ними проводится работа по освещению в прессе работы фирмы в выгодном для нее свете);

публикации и объявления в прессе (рекламирующие не товар, а достижения предприятия, скажем, в экологии, спонсорстве, социальные льготы для сотрудников, дотирование культурных и спортивных мероприятий);

участие руководителей предприятия в общественной жизни города, страны.

Главная сфера рекламной деятельности — реклама *в целях расширения сбыта продукции.* Конъюнктура рынка подвержена постоянным колебаниям, и точно прогнозировать ее невозможно. Вся рекламная деятельность базируется на глубоком изучении рынка. Она позволяет увидеть, насколько гибким является предприятие, как быстро оно способно реагировать на изменения конъюнктуры рынка: путем приспособления к ней номенклатуры изделий либо ее коренного пересмотра и замены.

Психология покупателя такова, что он готов платить повышенную цену за товар только в том случае, если фирма-изготовитель ему известна и пользуется хорошей репутацией. Следовательно, имея хороший имидж, предприятие может в известной мере продавать свои товары по высокой

цене порой даже независимо от их качества. Поэтому столь важно давать потребителям необходимую информацию о товаре. Правильно и своевременно поданную рекламу покупатель запоминает и идентифицирует с конкретным товаром. По этой причине основной сюжет рекламы предприятия не должен меняться.

Хорошая реклама способствует тому, что потребитель начинает автоматически ассоциировать определенные потребности с предлагаемым товаром, с тем, что именно этот продукт отвечает его требованиям и интересам. После стабилизации товара цель рекламы — исключить возможность сокращения продажи продукции предприятия.

Люди покупают товары, чтобы удовлетворить и многие психологические потребности. Не зря говорят, что покупка привносит радость в повседневную жизнь. Поэтому реклама тесно связана с изучением и анализом психологии потребителя, его мотивов выбора покупки. Люди нередко покупают вещи, которые им вовсе не нужны, и причина этого — стремление к самоутверждению. Мотивы покупок — это сложные психологические структуры, отдельные звенья которых зачастую неясны самому потребителю. Изучение возможных мотивов, влияющих на принятие решений потребителем, — одна из важнейших задач изучения рынка.

Итак, реклама обязана всесторонне охватывать всю деятельность фирмы, начиная с ее внешнего вида, поведения ее сотрудников, голоса секретаря по телефону и кончая названием товара, упаковкой и обслуживанием клиентов.

Как же создать эффективную рекламу?

2. Некоторые принципы создания рекламы

(1) Для того чтобы вашу рекламу заметили, найдите *идею*, и *не простую*, а *плодотворную идею*. Не будет этого, и ваша реклама останется незамеченной, не сработает.

Необходимо сделать, чтобы люди ее запомнили и, запомнив, действовали соответственно. Блестящая идея присутствует в одной из сотни рекламных кампаний, и то вряд ли. "За всю свою жизнь мне посчастливилось найти не более двадцати, — признавал чародей рекламы

Д. Огилви. — Вдохновение в рекламе имеет такое же значение, как в искусстве, науке".

Как распознать талантливую идею?

Задайте себе такие вопросы:

ахнул ли я от удивления, когда впервые увидел ее воплощенной?

сожалею ли я, что это не я придумал?

оригинальна ли сама идея?

сможет ли она прожить 30 лет?

2. *Текст рекламы весьма важен, но еще важнее обоснование.* Разработка любой рекламы начинается с ее обоснования, или, вернее, сначала обоснование — потом разработка.

Как лучше представить товар? Каким образом представить новый продукт — как новый вид или как приготовленный по-новому? От этого выбора зависит многое. По сути дела, это и есть ваше решение, предшествующее разработке рекламы.

3. *Актуальность — один из главных принципов выбора аргументации.* Хорошими аргументами (при их актуальности) могут стать качество товара, цена, быстрая поставка, безопасность в эксплуатации.

4. Вы рекламируете новый товар. Таким он будет только однажды, поэтому о его появлении вы обязаны заявить громко и отчетливо, без обиняков. Все, что в товаре есть действительно нового, нужно непременно указать. Что же такое новость, новинка? — то, о чем читатели еще не знают.

Создавая рекламу, очень легко впасть в соблазн и пойти по проторенной уже кем-то дорожке, т.е. действовать по шаблону. Как это ни трудно, все-таки лучше проявить изобретательность. Никогда не забывайте о новизне товара: трудно представить что-нибудь более привлекательное, чем новинка.

5. Какой вопрос возникает у потребителя, только что познакомившегося с вашей рекламой? — Сколько это будет стоить? Если возможно, *укажите в рекламе стоимость товара.*

Смело говорите о ценах. Не думайте, что это отпугивает. Четко названные цены, даже весьма значительные, повышают интерес к рекламе. Люди, скорее всего, перевернут страницу с рекламой, если в ней не указана цена, и почти всегда зафиксируют свое внимание, если на ней приведена цена товара.

Потребитель весьма чувствительно реагирует на сумму. Если она выше 50 долл., то лучше в обращении написать 49 + 2 — 51 долл. Это диктуется здравым смыслом: цифра 50 психологически воспринимается как некий рубеж в ценообразовании, в то же время разница, например, между суммами 47 и 49 долл. покупателем вообще не ощущается.

Предлагайте снижение цен в пределах от 15 до 20%. При скидке менее 7% роста покупателей не наблюдается.

А вот примерный список рекламных предложений, в которых цена выступает в качестве важнейшего фактора:

Попробуйте приобрести бесплатно!

Продажа на выгодных условиях!

Никаких процентов!

Сделаете заказ — получите бесплатный подарок!

Выгодная продажа — но только сегодня!

Купите сейчас — заплатите потом!

6. Полезные качества вашего товара могут быть полностью понятны только специалисту или же вам самим, но не обязательно потребителю. Поэтому не стесняйтесь утверждать очевидное. *Покажите товар в действии*, расскажите, как им пользоваться, покажите, какое место он может занять в жизни людей.

7. Подумайте, как внедрить в сознание потребителя *название вашего товара. Оно должно отложиться в памяти*, поэтому не бойтесь повторений. В коммерции бесспорно одно: там, где ваша реклама запомнилась, число потребителей возрастет.

8. Не преувеличивайте, *не захваливайте ваш товар* — потребитель всегда настроен скептически и может от вас отвернуться.

Планирование рекламной кампании. Не приступайте к рекламной кампании, пока не убедитесь, что все три элемента рекламы (цель, аудитория, стратегия) нашли в ней свое отражение. При составлении плана ответьте себе на следующие вопросы:

(1) Какова ваша цель?

(2) Что вы ждете от рекламной деятельности?

(3) Какие ассигнования на рекламу вы можете себе позволить?

(4) Какие сроки требуется выдержать?

(5) Какие средства массовой информации вы предпочитаете: телевидение, радио, журналы, газеты или другие?

(6) Какова стоимость рекламы?

(7) На какую аудиторию нацелена ваша реклама?

(8) Какую стратегию действий вы изберете?

(9) Кто будет создавать вашу рекламу?

(10) Кто будет отвечать за продвижение рекламы на телевидении и радио?

(11) Кто будет отвечать за рекламу в печати?

(12) Как вы будете расширять рамки рекламной кампании?

(13) Как вы собираетесь отслеживать результаты этой кампании?

Можно заниматься планированием сколько угодно, но без особого успеха. Для того чтобы план "работал", вы должны оценить свои цели с точки зрения ваших потенциальных клиентов. Если ваша деятельность для них не имеет смысла, она обречена. Но сначала оцените себя сами. Для этого ответьте на пять простых вопросов:

какой товар вы продаете?

на кого вы собираетесь воздействовать?

почему ваш товар будут покупать?

где вы собираетесь искать потенциальных покупателей?

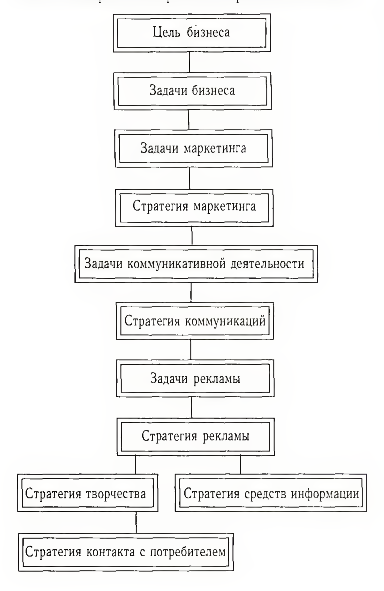
когда и как вы собираетесь установить с ними контакт?

Планирование следует начинать с определения цели вашего бизнеса (см. схему). Определив ее, вы сможете четко поставить себе задачи на планируемый период. Они определят задачи маркетинга и вашу стратегию маркетинга, которые связаны с выбором коммуникативных задач и стратегией коммуникации, основанных на банке данных.

Следующим шагом будет определение задач рекламной деятельности — что вы хотите непосредственно достичь посредством рекламы? Стратегия рекламы означает передачу определенных сообщений через выбранные вами средства информации.

Следующий шаг — определение стратегии творчества, т.е. ответ на вопрос, как говорить с потребителем. Одновременно обдумывается стратегия в отношении средств информации. И последнее — стратегия контакта с потребителем.

Схема планирования маркетинга и рекламной кампании



Запомните:

1. Реклама не должна быть агрессивна — рекламную кампанию не следует путать с войной.

2. Берегитесь шаблонов.

3. Избегайте всего того, что "дурно пахнет".

4. Не сочиняйте того, чего нет.

5. Не скупитесь на благодарность — слово "спасибо" всегда приятно.

6. Следите за результатами.

3. Что такое прямой маркетинг

Прямой маркетинг вращается вокруг базы данных, так же как реклама, ориентированная на широкую общественность, вращается вокруг средств массовой информации, а стимулирование сбыта — вокруг мест продажи. Прямой маркетинг включает в себя создание взаимосвязей — это одна из его главных задач.

Д. Огилви предлагает следующее определение:

прямой маркетинг — это любая *рекламная деятельность, которая создает и использует прямые личные связи между вами и потребителем* (действительным или вероятным).

Стратегию прямого маркетинга можно свести к следующим пунктам.

(1) Когда вы выбираете клиента, то предполагаете, что знаете, чем он отличается от других. Поэтому ваши доводы и мотивы будут направлены к конкретному лицу с его специфическими нуждами и потребностями. Эти ваши знания нужно закладывать в базу данных.

(2) Отношения с потребителем будут строиться на долгосрочной основе, так как вы знаете, какие конкретные товары и услуги ему требуются. Наиболее дорогостоящая программа в любой коммерческой деятельности — это привлечение новых потребителей. Чем дольше будет с вами данный потребитель, тем лучше.

При прямом маркетинге вы заинтересованы не в клиенте вообще, а в том, кто нужен вам и кому нужны вы. Лучший клиент — это не просто кто-то, а тот, кого вы знаете и кто знает вас. После того как установятся долгосрочные отношения, вы начинаете изучать ваших клиентов более детально. В прямом маркетинге действует принцип: "Тише едешь, дальше будешь". В противном случае вообще можно не тронуться с места.

3. Возможность тестировать, оценивать реакцию конкретных потребителей на конкретные предложения в конкретный отрезок времени дает представление о ваших сильных и слабых сторонах.

Двести лет назад отношения между производителями и покупателями были предельно просты: сапожник, например, делал обувь и сам же продавал ее из рук в руки.

В XIX в. наступил второй этап рыночных отношений. Эпоха массового производства изменила систему распределения. Производители стали продавать продукцию через оптовых и розничных торговцев. Личный контакт между производителем и его клиентами был фактически утерян.

Прямой маркетинг знаменует третий этап, позволяющий возродить оборвавшиеся прямые связи. Его взлет обусловлен многими факторами, и главный — появление возможности персонифицировать послания людям, например посредством телефона и печатных материалов.

4. Пятнадцать правил рекламы

Залогом успеха рекламы любого вида являются следующие 15 правил.

1. **Высказывайтесь просто**. Никогда не затуманивайте своей аргументации или своего подхода сложностью рассуждений. Упрощайте и оттачивайте мысли. Везде, где это можно, пользуйтесь повседневными словами и краткими предложениями, смысл которых может сразу же схватить любой человек. По возможности избегайте технического жаргона.

2. **Высказывайтесь интересно**. Старайтесь рассказывать увлекательно и с воодушевлением. Хорошо, если вам удастся возбудить любопытство. Избегайте длинных нудных перечислений, экстравагантных утверждений. Потребителя интересуют не ваши товары как таковые, а выгоды, которые из них можно извлечь.

3. **Высказывайтесь прямо**. Быстро переходите к сути дела. Экономьте предложения. Иногда первое предложение можно исключить вообще. Затем по возможности уберите ненужные слова, особенно эпитеты. Разъясняйте ваше предложение экономно, но никогда не жертвуйте словами, необходимыми для поддержания стиля и ритма речи.

4. **Высказывайтесь утвердительно**. Заявления отрицательного характера, как правило, лучше всего переделывать в

утвердительные высказывания побудительного типа. Избегайте отрицательных наставлений типа "Почему бы вам не зайти в наши демонстрационные залы?" Находите им утвердительно-позитивные замены, скажем: "Познакомьтесь с этими товарами в наших демонстрационных залах прямо сейчас".

5. **Руководствуйтесь здравым смыслом**. Замысловатые обоснования могут завести так далеко, что превратятся в нечто совершенно нелогичное. Задавайтесь вопросом, поверит ли вашим утверждениям человек средних умственных способностей, в состоянии ли он будет понять значимость основной мысли, которую вы стремитесь донести.

6. **Излагайте факты**. Расцвечивайте свою аргументацию осторожно и умеренно, когда этого требует стиль изложения или красочность подачи материала.

7. **Будьте краткими**. Небольшие тексты сами притягивают глаз, ибо их легко охватить взглядом. Если нет уверенности, что от вашей блестящей прозы читатель не сможет оторваться, пишите только о том, что абсолютно необходимо, и так кратко, как умеете. А написав, сокращайте и еще раз сокращайте.

8. **Будьте правдивыми и благопристойными**. Давать нечестную рекламу или пытаться привлечь внимание с помощью щекочущих чувства иллюстраций — дело крайне неразумное. Лживые утверждения скоро будут опровергнуты практикой, а повторных заказов вы, скорее всего, не получите. Когда используют сексуально возбуждающие изображения, то читатель вправе подозревать, что в товаре или услуге так мало привлекательного, что такая реклама — последняя надежда вашей фирмы.

9. **Будьте не похожи на других, оригинальны**. Ваше обращение вызовет интерес, если будет изложено с оригинальной точки зрения или подано как-то необычно. Этому могут служить и заголовки, и иллюстрации, и текст, и девизы, и даже конфигурация объявления.

В среднем заголовок читают в пять раз чаще, чем текст. Отсюда следует, что если вы не заявили о товаре в заголовке, вы потеряли 80% своих денег.

Эксперименты показали, что заголовки длиной в 10 и более слов воспринимаются хуже коротких. Длинный заголовок оправдан, если говорит о чем-то существенном.

Если заголовок содержит цитату и дается в кавычках, его действенность возрастает на 28%.

Рекламное сообщение без заголовка — нелепость!

По притягательности заголовки можно разделить на

те, которые указывают на преимущество товара;

те, в которых содержится новость;

те, которые возбуждают любопытство.

Наилучшие заголовки содержат в себе и то, и другое, и третье.

10. **Повторяйте наиболее важные коммерческие аргументы.** Отбор основных аргументов, поиски хорошей темы требуют значительных усилий. Невозможно быть уверенным, что потенциальный покупатель прочтет ваше объявление целиком, а если и прочтет, не стоит надеяться, что он запомнит все ваши аргументы. В большинстве случаев его взгляд просто скользнет по тексту и отвлечется на какие-нибудь другие материалы. За время этого непродолжительного "флирта со зрителем" объявление должно высветить и укрепить в его сознании все идеи, которые вы хотите до него донести.

Опыт доказывает огромную ценность повторения. Обязательно варьируйте фон, но залог успеха — присутствие постоянных элементов.

11. **Стремитесь привлечь и удержать внимание**. Необходима самая простая связь между способом привлечь внимание и превратить его в интерес. Об этом фундаментальном правиле слишком часто забывают. Внимание зависит от сообщаемой информации, от слова, от длины текста, от того, насколько притягателен его внешний вид.

Глаз автоматически отвергает серую массу текста, не разбитого на абзацы. И наоборот, его привлекают небольшие абзацы. Набранные жирным шрифтом подзаголовки побуждают продолжать чтение.

Особую ценность имеют слова и фразы, рождающие мысленные образы. К примеру, откажитесь от слов "комфортабельный дом" в пользу выражения "уютное жилье", ибо последнее звучит более интимно и располагающе.

Важно знать следующие особенности восприятия текста:

текст, набранный заглавными и строчными буквами, воспринимается лучше, чем литерами одинаковых размера и жирности;

лучше воспринимаются черные буквы на желтом фоне, зеленые — на белом, красные — на белом;

толщина линии букв несет психологическую нагрузку: тонкая символизирует изящество, точность, толстая — тяжеловесность, массивность. Горизонтальные линии букв вызывают ощущение тяжести, диагональные побуждают к движению;

текст с обрамлениями привлекает более пристальное внимание, чем текст без обрамлений. Текст, заключенный в квадрат или круг, имеющий стабильную симметрию, вызывает ощущение уверенности. Эллипс стимулирует творческие поиски. Если текст обрамлен треугольником, поставленным на одну из его вершин, он стимулирует действие.

Общая схема распределения внимания (100%) при восприятии текстов на плоскости листа примерное такова:

10%	20%	10%
5%	50%	5%

12. **Говорите читателю, что он должен сделать**. Одна из проблем занимающихся прямой продажей состоит в принятии решения, когда и как завершить сделку о купле-продаже. Как правило, это самый щекотливый этап всей коммерции, поскольку клиент достигает предела, за которым ему нужно либо категорически отвергнуть предложение, либо отложить свое решение, либо совершить покупку.

Призыв купить должен быть выражен мощно и четко сочетаться со стимулом к немедленному совершению действия. Этот стимул может быть даже осязаемым — в виде предложения скидки за выдачу заказа к определенному сроку.

В каждом объявлении должно быть четко сказано, чего вы хотите от покупателя. Рекламодатели помещают конкретные и позитивные инструкции типа “Напишите или позвоните сегодня же, чтобы узнать о подробностях”, “Позвоните по телефону прямо сейчас”.

Старайтесь сообщить, где можно приобрести ваш товар с помощью недвусмысленных призывов типа “В нашем газетном киоске — сегодня же!” Заметьте, совет также мощный стимулятор действия.

13. **Опробуйте средство рекламы**. Прежде чем размещать долгосрочный заказ, необходимо как можно точнее оценить полезность

или притягательную силу средства рекламы, в котором будет публиковаться объявление.

14. **Опробуйте текст и композицию объявления**. Оценка эффективности того, что вы говорите, как вы это говорите и как именно это представляете, имеет огромное значение для любого рекламодателя и решающее значение для небольшого предприятия со скромным бюджетом рекламно-пропагандистской деятельности.

15. **Избегайте прямых сравнений с конкурентами, не называйте их по имени.** Время от времени кого-то из крупных рекламодателей осеняет отчаянная идея. "Шарахнем-ка по конкурентам! И не просто, а назвав по именам". Специалисты по маркетингу повсюду воспринимают подобную "смелость" отрицательно. А большинство потребителей задает себе вопрос: чего бы это их так волнуют товары других и не предлагают ли они чего похуже? Как только рекламодатель назовет имена конкурентов, его доводы потеряют часть силы. Более того, он фактически привлекает внимание к конкурентам, обеспечивая им известность без всяких расходов с их стороны.

Логика и верные факты не всегда убеждают людей в необходимости сделать покупку. Их убеждают зачастую внешний вид, цвет товара, а также притягательность, уровень доверия к фирме, сила привычки и многое другое. Поэтому менеджеру полезно запомнить следующее:

любое рекламное сообщение — это специально подобранные слова, которые, будучи соединенными во фразы, побуждают человека к целенаправленным действиям;

менеджер должен знать, что одни слова порождают у людей симпатию, а другие неприязнь к рекламе;

реклама, сочетающая слова и образы, эффективнее рекламы, состоящей из одних слов. Удачное сочетание слов и изображений — залог успеха;

рекламное сообщение воздействует на клиента в такой последовательности: привлечение внимания — пробуждение интереса —создание потребности — побуждение к действию;

главный принцип построения сообщения — максимум изобразительности и минимум слов;

знание основ психологии восприятия менеджером — веление времени;

идеи поддерживают аргументами, по возможности — оригинальными. Показывайте клиенту конкретные шаги, но избегайте прямой критики конкурентов;

необходимо хорошо знать своего реального и предвидеть вероятного покупателя, а это обеспечивается исследованиями;

прямой маркетинг лучше всякого другого.

В рекламных службах некоторых агентств и фондов понимают, что часть людей реклама раздражает, но рассчитывают, что их настойчивость достигнет цели. Зачастую так и происходит.

Американцы провели на эту тему социологическое исследование, причем вопрос ставился правильно: почему некоторые люди утверждают, что им не нравится реклама? Причину — "реклама часто вмешивается в передачи" — назвали 40% опрошенных, 26% нашли, что она грешит против истины (содержит преувеличение или ложь), 11% недовольны тем, что реклама глупа, а ее авторы держат их за дураков, 8% сочли, что она оскорбительна и плохо влияет на детей.

Заметьте, что число отрицавших рекламу в принципе очень невелико, хотя в нашей стране эта цифра была бы гораздо больше.

Трудно у нас делать рекламу. Но — надо! Чтобы реклама работала, с ней тоже надо работать!

Тема 11. Психология принятия управленческих решений

Вопросы:

1. Подходы к принятию решений. Классификация решений. Этапы выработки решений.

2. Методы организации групповой дискуссии.

3. Модели поведения руководителя в процессе принятия решения.

Литература

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 1988.

2. *Ковалев А. Г.* Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., 1975.

3. *Красовский Ю.* Руководитель принимает решение // Секреты умелого руководителя. М., 1987.

4. *Ладанов И. Д.* Практический менеджмент: Секреты современного бизнеса. М., 1992. Ч.II.

5. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.

6. *Шеметов П. В.* Элементы научного управления. Новосибирск, 1992.

1. Подходы к принятию решений. Классификация решений. Этапы выработки решений

Принятие решений — центральный момент управления. Он присутствует в планировании (процесс поиска и принятия решений относительно выбора целей, задач и средств их достижения), в организации (решение, направленное на объединение различных видов ресурсов и совместной деятельности людей), оперативном управлении, мотивации, контроле и пр.

Изучает процесс принятия решений теория принятия решений. Эта наука рассматривает процессы управления сложными системами различной природы. Место теории решений в системе наук определить довольно-таки трудно. Возникла она под давлением экономических и политических потребностей, но сегодня ее уже нельзя вписать только в экономическую

или только в политическую науку. Становление теории принятия решений неотделимо от развития компьютерной техники, формирования таких научных направлений, как исследование операций, системный анализ, создание искусственного интеллекта. Теория принятия решений активно использует методы философии, математики, психологии, информатики.

В литературе можно встретить различные трактовки термина "решение". Решение понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. Неоднозначность трактовки объясняется тем, что каждый раз в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретной направленности исследований. Решение как процесс характеризуется тем, что этот процесс осуществляется в несколько этапов: подготовка, принятие и реализация решения. Решение как результат выбора представляет собой предписание к действию.

Выделяя сущностные черты понятия "решение", его можно определить как процесс и результат выбора цели и способа ее достижения. Принятие решений является мыслительным процессом, предполагающим предварительное осознание цели и способа действий, проработку различных вариантов. Важнейшую особенность этого процесса составляет его волевой характер. В принятии решений интегрируются знания, интересы, мировоззрение человека.

Решения классифицируют по разным основаниям:

по широте охвата (общие и частные);

по срокам действия и степени воздействия на будущие решения (оперативные, тактические и стратегические);

по функциональному признаку (решения, направленные на совершенствование планирования, организации, мотивации, контроля);

по содержанию (политические, технические, технологические);

по степени новизны (рутинные, стандартные, творческие, уникальные);

по уровню определенности проблем, которые эти решения призваны разрешить (решения, принимаемые в условиях определенности, в условиях риска, т.е. вероятностной определенности, и в условиях неопределенности);

по обращенности к интеллектуальной или эмоционально-волевой сфере личности (интеллектуальные, волевые, эмоциональные);

по числу лиц, принимающих решения (индивидуальные и групповые).

Работа вокруг решения состоит из следующих фаз: принятие решения, его реализация и оценка результатов. Принятие решения — психологический процесс. Различают три подхода к принятию решений: интуитивный, основанный на суждениях, и рациональный. *Интуитивное* решение принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех "за" и "против". Решения, *основанные на суждениях*, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Достоинством такого подхода к принятию решений является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Недостаток его в том, что он не срабатывает в ситуациях, не имевших аналогов в прошлом опыте руководителя. *Рациональное* решение, в отличие от предыдущего, не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически. Рациональное решение проблемы принимается в несколько стадий: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор.

Диагностика проблем предполагает осознание и установление симптомов ситуации (например, низкая прибыль, очень большие издержки производства, конфликты, текучесть кадров). На этой стадии проблема формулируется в общем виде. Далее руководитель должен *определить суть ограничений*, зависящих как от него самого, так и от конкретной ситуации. Факторами, ограничивающими возможности принятия решений, могут быть недостаток финансовых средств и ресурсов, низкий уровень квалификации рабочих, отсутствие необходимой техники и прогрессивных технологий, этические соображения. *Вырабатываются критерии принятия решений*: экономичность, надежность, дизайн и т.п. На последующих этапах выдвигаются альтернативные решения, дается их оценка и *делается выбор*. Суть каждого принимаемого решения состоит в выборе наилучшей из нескольких альтернатив по конкретным, установленным заранее критериям.

Переход к хозяйствованию в условиях рынка требует переосмысления личных стереотипов, принципов, подходов к принятию решений. Реалии сегодняшнего дня, в частности, требуют:

конкретных формулировок целей и задач организации в виде результата и его показателей;

прогнозирования последствий риска;

акцента не столько на поиске виновных или причин недостатков, сколько на мобилизации временных и интеллектуальных ресурсов на поиск путей выхода из критической ситуации (если она возникла);

системного подхода к выработке решений, предполагающих учитывать многообразные взаимосвязанные факторы (организационные, экономические, психологические, экологические и другие последствия)*;

консенсуса как принципа принятия решений (Консенсус — это результат согласования спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений. Он достигается путем обсуждений и консультаций, а также путем применения различных методик рационализации выдвигаемых альтернатив. Что же касается принципа большинства, широко распространенного в парламентской борьбе, то следует отметить, что в сфере бизнеса он имеет весьма ограниченное применение. Принцип большинства не обеспечивает принятие высококачественного решения, поскольку лучшая альтернатива может принадлежать меньшинству.);

всеобщего мозгового штурма при выработке решения, что обеспечивает всестороннюю и глубокую проработку предлагаемых вариантов решения;

использования главным образом партисипативных, групповых методов принятия решений.

Необходимость перехода от единоначалия в принятии решений к партисипативным методам диктуется возрастанием социальной роли человека, его гражданской зрелости; усложнением технико-экономических условий принятия решений, что требует всесторонней проработки каждой идеи; все большей популярностью и целесообразностью делегирования прав и ответственности, связанных с принятием решений; необходимостью обогащения содержания труда работников; все большим осознанием ими своей причастности к результатам деятельности организации.

Преимущество группового принятия решения заключается

в лучшем понимании существа проблем и путей их решения;

в более быстром и "гладком" воплощении принятых решений в практическую деятельность: сами приняли — самим выполнять;

в эффективном взаимодействии, в установлении атмосферы сотрудничества;

---

* Подробнее об этом см.: *Биркенбиль М.* Молитвенник для шефа. М., 1993.

в росте самосознания, в самоутверждении членов коллектива;

в возможности оптимально совместить цели индивида, группы и организации в целом.

Для реализации партисипативного управления необходимо наличие определенных условий. Главные из них:

(1) наличие ситуаций, которые для их решения требуют вовлечения многих или всех работников (важно найти способ побудить их внести свой вклад в решение проблемы);

(2) готовность работников всех уровней к решению проблем (там где бытует философия "начальству виднее", партисипативный стиль — не лучший метод решения проблем, так как групповая деятельность для большинства людей не представляется естественной);

(3) соответствующие организационные структуры (партисипативное управление требует перехода к эластичным, динамичным, "мягким" структурам. Основной структурной единицей при партисипативном управлении являются группы, бригады. Они получили разные названия: "кружки качества", "бригада результативности" и пр.);

(4) методы управления межгрупповыми процессами принятия решений (есть вещи, которых следует избегать во имя эффективного вовлечения работников в управление: защита чести мундира, политические соображения, дух групповщины, синдром отчуждения всего, что "придумано не здесь", и т.п.).

Ориентация на использование преимущественно партисипативных методов выработки решений не отрицает решений, принимаемых руководителем индивидуально. Применение партисипативного стиля неприемлемо в ситуациях, когда

один человек обладает значительно большими знаниями о предмете, чем все другие;

те, кого эти решения затрагивают, признают и принимают это превосходство;

решение "самоочевидно";

решение является частью должностных прерогатив работника, и не ясно, согласится ли он с другими методами решения проблем;

время, отведенное на принятие решения, ограниченно;

большинство людей работают охотнее и продуктивнее в одиночку.

2. Методы организации групповой дискуссии

К настоящему времени накоплено достаточно большое число методов выработки управленческих решений. Известен ряд классификаций методов, предложенных З. Янчан, М. Естроном, Г. Добровым, В. Глюшинским, В. Лисичкиным и др., в основу которых положены разные признаки. Так, В. Лисичкин выделял три класса методов:

1) *общенаучные* (методы логического и эвристического характера -наблюдение, эксперимент, анализ, синтез, индукция и дедукция, экспертные оценки, коллективная генерация идей);

2) *интернаучные* (методы, не обладающие всеобъемлющим характером, но применимые для широкого круга объектов из разных сфер деятельности: математическая статистика, моделирование и др.);

3) *частные* (методы, специфичные для одного объекта или отрасли знаний).

Многие ученые делят методы, используемые при принятии решений, по признаку формализации используемого аппарата и выделяют

1) *формальные методы* (статистические и экономико-математические, а также экономико-математические модели);

2) *эвристические методы* (включая методы аналогии и имитационного моделирования);

3) *методы экспертных оценок* (которые относятся к числу наиболее применяемых в настоящее время. Считается, что при исследовании сложных объектов экспертные оценки, по существу, обязательный инструмент анализа либо как самостоятельный метод, либо в сочетании с другими методами.

Исследования психологов, в частности К. Левина и его единомышленников, доказали эффективность использования групповой дискуссии при принятии решений.

Групповая дискуссия позволяет ее участникам чувствовать себя включенными в процесс принятия решений, что ослабляет сопротивление новшествам. Дискуссия позволяет сопоставить противоположные позиции и тем самым помочь ее участникам увидеть разные грани проблемы. Если решение инициировано группой, поддержано присутствующими, его значение возрастает и оно превращается в групповую норму.

Существуют различные формы групповых дискуссий: совещание, "брейнсторминг" ("мозговая атака"), "круглый стол", "метод 635", "метод синектики" и др.

Формы групповых дискуссий о принятии решений. Процессу организации совещаний в научной литературе уделяется достаточно много внимания. Отметим лишь типичные ошибки при выработке решений на совещаниях. Как показывают исследования, 80% времени "аварийного" совещания, например, расходуется на выявление причин и виновных в возникновении критической ситуации, т.е. преобладает взгляд в прошлое, тогда как прежде всего необходимы поиск путей решения проблемы и перераспределение временных и интеллектуальных ресурсов, направленных на достижение цели. Именно обсуждению предстоящих задач и действий должно уделяться основное время совещания.

Иногда совещание является лишь формальной данью коллективным методам выработки решений, так как некоторые руководители, выслушав все мнения, принимают решение, противоречащее высказанным идеям. Новые модели управленческой деятельности предполагают переход от единоначалия к партисипативным методам принятия решений, от элементарного подхода к выработке решения к системному подходу, от принятия решений главным на основе жизненного опыта к выбору на основе теории принятия решений.

Одной из эффективных форм групповой дискуссии является предложенный А. Осборном *брейнсторминг*. Исследования выявили тот факт, что количество и качество альтернативных идей возрастает, когда начальная генерация их отделена от окончательной формулировки. На этом и основывается брейнсторминг. Дискуссия проходит в два этапа: на первом действуют "генераторы идей", задача которых — выдвинуть как можно больше предложений, пусть даже самых фантастических и на первый взгляд неприемлемых, а на втором этапе инициатива переходит к "критикам", чья роль состоит в анализе высказанных идей, выборе "рациональных зерен" и выработке на их основе нового решения либо в определении наилучшей альтернативы. Такой ход дискуссии плодотворен, поскольку позволяет избежать критического разбора идей сразу после их высказывания и тем самым позволяет преодолеть скованность,

вызванную возможной негативной реакцией участников дискуссии, создает творческую атмосферу.

Можно выделить следующие стадии подготовки и проведения мозговой атаки:

(1) подготовка помещения, размещение участников дискуссии;

(2) характеристика анализируемой проблемы;

(3) выработка максимального количества ее решений;

(4) отбор наиболее рациональных идей для дальнейшей проработки;

(5) разработка альтернативных решений проблемы.

Рассмотрим подробнее ход организации работы менеджером на каждом из обозначенных этапов.

На первом этапе организатору мозговой атаки следует прежде всего позаботиться о том, чтобы правильно выбрать место и оборудование. Участников целесообразно разместить за столом в форме латинских букв U или V лицом друг к другу, но так, чтобы они видели стену с таблицами и прочими материалами, с записью высказанных идей и правил ведения дискуссии. Участники могут и вставать во время обсуждения.

Подбирается группа участников не более 10—12 человек, обладающих широким кругозором. Не рекомендуется приглашать мыслящих крайне категорически, посторонних наблюдателей, а также работников, сильно различающихся по служебному положению. На дискуссию следует приглашать и неспециалистов, поскольку они способны подходить к решению нестандартно. Ведущий знакомит участников с правилами ведения дискуссии, например:

все, даже самые на первый взгляд абсурдные, идеи и предложения принимаются во внимание независимо от их авторства;

никто никого не критикует;

высказывать как можно больше идей;

представление о том, что правильное решение всего одно, — неверно и пр.

Сам ведущий должен воздерживаться от комментариев и замечаний, не допускать давления на группу.

На втором этапе излагается суть проблемы, разъясняются цели, имеющиеся ограничения, дается характеристика тому, что в этой области уже сделано, анализируются смежные проблемы, определяются магистральные подходы к рассматриваемому вопросу, с тем чтобы

сосредоточиться на самом главном, отбросить второстепенное. Это позволяет точнее сформулировать цели решения проблемы, обозначить, какого конечного результата нужно добиваться. Этот этап длится не более 15 мин.

Третий этап — этап генерации идей. Создается атмосфера свободного высказывания различных идей и мнений. Сначала обеспечивается индивидуальная работа каждого участника (каждый думает самостоятельно), а затем групповая работа — высказывание самых различных идей. Все идеи фиксируются секретарем — на доске, что провоцирует через вновь возникающие ассоциации с этими идеями в процессе обсуждения — появление новых идей.

Ведущий должен знать особенности протекания брейнсторминга: после вспышки идей зачастую наступает затишье. Это не значит, что "родник" идей иссяк — идет обдумывание. Чтобы вновь активизировать аудиторию, ведущий может предложить еще раз прочитать записи на доске или раздает карточки с заранее сформулированными вопросами по обсуждаемой проблеме. После непродолжительной задержки обычно вновь наступает подъем активности. Иногда за 1 час работы предлагается до 100—120 идей.

Четвертый этап — этап критической оценки идей и выбор альтернативных вариантов. Этот этап может быть организован двумя способами.

Первый способ — "классический". Ведущий благодарит участников за проделанную работу, сообщает, что высказанные идеи будут доведены до специалистов, которые оценят их с точки зрения возможности применения на практике. Если у участников брейнсторминга возникнут новые идеи — можно передать их в письменном виде руководителю дискуссии.

Второй способ — оценка идей осуществляется самими участниками. При этом используются различные приемы, например:

участники разрабатывают критерии оценки идей и все идеи записываются на доске;

выдвинутые идеи группируются по соответствующим основаниям, которые определяются содержанием идей;

определяется наиболее перспективная группа идей, причем каждая идея в этой группе оценивается в соответствии с принятыми критериями оценки;

идеи тестируются методом "от противного": почему данная идея, если ее реализовать, провалится;

определяются наиболее "дикие" идеи, которые невозможно переделать в практически возможные;

каждый участник как бы вновь проделывает "мозговую атаку", но свою личную, создавая на основе уже зафиксированных идей нечто новое;

группа выбирает наиболее ценные идеи, располагая их по степени важности и предлагает для внедрения в практику;

наиболее ценные идеи распределяются по блокам (планирование и прогнозирование, оперативное управление производством, маркетинг, управление персоналом и пр.).

Пятый этап — разработка альтернативных решений проблемы. На этом этапе работают специалисты и руководители организации, эксперты. К выполнению решения приступают сразу после его принятия. Определяются этапы, сроки и конкретные исполнители решения, задания доводятся до каждого привлеченного к делу работника. Исполнителей обеспечивают всем необходимым, создают требующиеся для успешного труда условия, устанавливается контроль за сроками и качеством выполнения работы, в случае необходимости осуществляется дополнительная корректировка планов.

Таков в общих чертах логический ход мыслей и действий менеджера при организации брейнсторминга.

Разновидностью брейнсторминга является "*метод 635*". Это метод с фиксированным числом участников и определенной процедурой взаимодействия (см. схему). Шесть участников выдвигают три идеи, которые поступают к другим участникам, дополняющим их новыми тремя идеями, и так пять раз. Составляется бланк сбора идей по "методу 635".

На первом этапе реализации "метода 635" каждый из участников записывает в свой бланк основные идеи решения поставленной проблемы. Основные идеи (6 · 3 = 18) по очереди поступают к членам группы, каждый из которых дополняет их еще тремя предложениями. После прохождения через руки всех шести участников бланки содержат 109 идей. Затем в работу включаются критики.

Схема "метода 635"

Как решать проблему?	В чем суть проблемы?					
	В каком направлении развивать идеи?					
	1-й член группы	2-й член группы	3-й член группы	4-й член группы	5-й член группы	6-й член группы
Первая идея	1	4	7	10	13	16
Вторая идея	2	5	8	11	14	17
Третья идея	3	6	9	12	15	18

Примечание: *1—18* — это предложения по реализации идей.

Практика применения "метода 635" показывает, что представленные в письменной форме идеи отличаются большей обоснованностью и четкостью, чем высказанные устно, хотя зачастую бывают менее оригинальными.

Размещаются участники обсуждения по "методу 635" следующим образом:

T_1

T_6 T_2

T_0

T_5 T_3

T_4

T_0 — организатор;
T_1—T_6 — члены группы.

У. Гордон предложил "метод синектики", что означает буквально соединение разнородного. Суть метода состоит в том, что дискуссию начинают пять—семь *синекторов* — людей, определенных заранее и занимающих противоположные позиции. Группа, уяснив эти крайние точки зрения, всесторонне их оценивает и принимает взвешенное решение.

Стремление группы отбросить крайние позиции и выбрать "средний" вариант не распространяется на решения, включающие момент риска. Американский исследователь Дж. Стонер показал, что групповое решение в этом случае содержит больше элементов риска, чем принятое индивидуально. Этот феномен получил название "сдвиг риска".

Происходит "поляризация группы" и ярко обнажаются противостоящие точки зрения, а средние как бы перестают существовать. При этом трудно предсказать, какая из полярных позиций ляжет в основу решения.

В Японии в практике принятия управленческих решений широко используется метод "ринги". Термин "ринги" в "Большом японско-русском словаре" трактуется как "получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания". Процедура "ринги" состоит из пяти этапов:

1) выдвижение общих соображений (руководителем фирмы вместе с привлеченными специалистами) о проблеме, по которой должно быть принято решение (например, начать ли выпуск принципиально нового двигателя);

2) передача проблем вниз, в секцию, где организуется работа над проектом;

3) "отсечение корней" ("намаваси"), т.е. детальное согласование с исполнителями готовящегося проекта (в сущности, это "сглаживание углов", т.е. ослабление разногласий, отбрасывание противоположных точек зрения, подобно тому, как при пересадке дерева садовник проделывает подготовительную работу, обрубая торчащие далеко в сторону корни. Принятие решения предваряется обсуждением проблемы всеми заинтересованными лицами и выработкой согласованного подхода к ее решению);

4) проведение целенаправленных совещаний и конференций (на которых обсуждается конкретный путь решения проблемы);

5) доработка документа (эта стадия называется "рингисе" — визирование решения его исполнителями: каждый должен поставить свою печатку), утверждение документа руководством фирмы.

В Японии процедуру "ринги" относят к разряду управленческой философии, исповедующей предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность. И хотя сами японцы часто критикуют этот метод за его чрезмерную громоздкость, за то, что "ринги" часто перегружают каналы информации, об отказе от него нет и речи. Японцы считают, что "ринги" помогает им учитывать весь спектр мнений о тех или иных проблемах.

3. Модели поведения руководителя в процессе принятия решения

Американские ученые В. Врум и Ф. Йеттен выделяют пять стилей руководства, которые можно использовать в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений.

(1) A^1 — руководитель принимает решение самостоятельно, используя имеющуюся у него информацию.

(2) A^2 — руководитель получает информацию от подчиненных, затем решает проблему самостоятельно. Подчиненные выступают только как источник информации, а руководитель может им и не говорить, зачем она ему нужна.

(3) K^1 — руководитель сообщает о возникновении проблемы соответствующим подчиненным, выясняет их мнения об этом, но по одиночке. Затем принимает решение, которое может учитывать, а может и не учитывать мнение подчиненных.

(4) K^2 — руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным на собрании группы. Выясняет их мнения на этот счет. Затем принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных.

(5) $Г^2$ — руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным уже как группе. Совместно выдвигаются и обсуждаются альтернативы. Руководитель добивается консенсуса относительно решения. При этом он скорее выступает в роли председателя, координатора обсуждения. Он не пытается "навязать" группе свое мнение и готов принять любое решение, в пользу которого выскажется группа.

Таким образом, поведение руководителя по типу A^1 и A^2 представляет собой авторитарный стиль взаимодействия с подчиненными. Этот стиль не предполагает реального участия подчиненных в выработке и принятии решений. Стили K^1 и K^2 являются консультативными. Здесь степень вовлечения подчиненных в процесс выработки решений выше. $Г^2$ — групповой, партисипативный, стиль руководства.

На выбор поведения руководителя при принятии решений влияет целый ряд факторов.

Во-первых, это *личность самого руководителя*. Имеют значение и индивидуально-психологические особенности его личности (темперамент, характер), и жизненный опыт, и его ценностные ориентации.

Каждый человек обладает системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Согласно исследованию Джорджа Ингленда, руководитель, ставящий на первое место максимизацию прибыли, скорее всего не вложит средств в реконструкцию кафетерия и комнат отдыха для рабочих. Руководитель, для которого главное — внимание к людям, скорее пойдет на справедливое повышение зарплаты, чем на ее сокращение ради высвобождения средств на финансирование научно-исследовательских проектов.

На принятие решения влияют и межличностные внутриорганизационные отношения. Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или в зависимости от предполагаемой реакции вышестоящего начальника.

Во-вторых, это *свойства самого решения*, и в частности степень структурированности проблемы.

В-третьих, *информационные ограничения*. Бывают ситуации, когда руководителю необходима дополнительная информация, которую, если ею не владеют сотрудники организации, нужно добыть на стороне. Руководитель должен решить, сколько информации ему необходимо, сколько она стоит и стоит ли ее получать. Если выгоды от полученной информации выше расходов на нее, то информацию следует приобретать.

В-четвертых, *среда принятия решения*, т.е. в условиях определенности, риска или неопределенности. Важно также и время принятия решения.

Решения принимаются в условиях определенности, когда руководитель точно знает результат каждого варианта выбора. Так, руководитель с достаточной точностью должен установить, какими будут затраты на производство определенного изделия в ближайшей перспективе, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны и могут быть рассчитаны с высокой точностью.

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результат которых не является определенным, но вероятность каждого результата известна.

Решения, принимаемые в условиях неопределенности, — это такие, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель пытается найти дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему либо действовать в соответствии с прошлым опытом, по интуиции, на основе своего предположения о ходе событий.

С течением времени ситуация может измениться настолько, что критерии для принятия решений станут недействительными. Поэтому решения должны воплощаться в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, сохраняют свою силу.

В-пятых, *взаимосвязанность решений*. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Принятие единичного важного решения может потребовать принятия сотни мелких решений. Крупные решения вызывают серьезные последствия. Так, если предприятие решает приобрести новое, более производительное, оборудование, оно должно найти способ увеличить сбыт своей продукции. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но, и даже главным образом, на отделе сбыта. При решении проблемы необходимо также учитывать возможные негативные последствия его. К примеру, установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что рабочие разочаруются, вследствие чего возрастут прогулы и текучесть кадров и снизится производительность труда.

В-шестых, *отношение подчиненных к принимаемым решениям*. На выбор поведения при принятии решения влияет зрелость подчиненных, степень их участия в решении проблем, их одобрение или неприятие решения, наличие у подчиненных стимула к достижению общей цели, вероятность возникновения разногласий относительно предлагаемых решений.

Исходя из ситуационных характеристик, можно сформулировать ряд правил, обеспечивающих верный выбор модели поведения руководителя при выработке и принятии решения.

Правило информации: если руководитель не располагает необходимой и достаточной информацией, опытом и знаниями,

использование стиля A^1 недопустимо (велик риск получить решение низкого качества);

Правило структуризации: если руководитель не располагает необходимой и достаточной информацией, опытом и знаниями относительно проблемы (проблема неструктурирована), то процедура выработки решения должна обеспечить не только получение информации, но и экономичный и действенный способ сбора и обработки информации. Это становится возможным при вовлечении в этот процесс большого числа людей. В этих условиях предпочтителен стиль K^2 и $Г^2$ (A^2 не обеспечивает руководителю необходимой информации, A^2 и K^1 громоздки, менее действенны и экономичны).

Правило приоритетности одобрения: если одобрение подчиненных очень важно и оно не обеспечивается при автократическом решении и если подчиненным можно доверять, то только стиль $Г^2$ имеет преимущественное значение. Этот стиль, обеспечивающий равноправное участие в процессе принятия решений, дает более высокую степень одобрения, не создавая угрозу качеству решения. Другие же стили ведут к ненужному риску, связанному с тем, что решение не будет полностью одобрено или же подчиненные не будут ему привержены должным образом.

Правило справедливости: если согласие подчиненных важно, но неизвестно, будет ли одобрено автократическое решение, то стили A^1, A^2, K^1, K^2 неприемлемы, так как они не гарантируют того, что все важные замечания и предложения будут восприняты. У ряда подчиненных создается впечатление, что к ним не прислушиваются и несправедливо относятся.

Правило совместимости целей: если подчиненные не одобряют общих целей, которые будут достигнуты при решении проблемы, то стиль $Г^1$ неприемлем (велика вероятность того, что решение не будет принято, а отсутствие контроля за реализацией решений ставит его под угрозу срыва или чревато низким качеством реализации).

Правило разногласия: если в коллективе может возникнуть конфликт или существенные разногласия относительно реализации определенного решения, то стили A^1, A^2, K^1, K^2 неприемлемы для выработки и принятия решения. Стили A^1, A^2, K^1 предусматривают только контакты "один на один" и не обеспечивают поэтому преодоления разногласий.

Стиль K^2 при решении групповых проблем не дает уверенности в том, что руководитель поступит в соответствии с групповым мнением.

Выбор той или иной модели поведения определяется ситуацией и индивидуальными чертами руководителя, его приверженностью тому или иному стилю. Успешнее всего работает руководитель, использующий разные стили, умело меняющий их в зависимости от ситуации.

Любое управленческое решение имеет смысл лишь в том случае, если оно эффективно. В теории менеджмента обычно выделяют два основных фактора эффективности решения:

1) качество (К) решения, связанное

(а) с выбором наилучшей альтернативы из тех, что предлагает проблемная ситуация;

(б) с учетом возможностей исполнителей решений;

2) степень принятия (П) этого решения (ЭР) людьми.

Отсюда эффективность решений можно представить формулой

$ЭР = П \cdot К$

Обобщая все, о чем шла речь выше, отметим, что принятие управленческих решений — это сложный интеллектуально-волевой процесс, требующий от руководителя не только соответствующих личностных качеств, но и глубокого овладения теорией принятия решений.

Содержание

Любовь Кузьминична Аверченко, Геннадий Михайлович Залесов,
Рудольф Иванович Мокшанцев, Валентина Михайловна Николаенко

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
Курс лекций

Редактор *Ю. П. Бубенков*
Корректор *Е. С. Иванова*
Оператор компьютерного набора *Е. И. Черная*
Оригинал-макет подготовлен *О. А. Панкрашкиной*

Подписано к печати 20.02.97. Формат 60×88/16.
Гарнитура «Антика». Усл. п. л. 9,5.
Тираж 6000 экз. Заказ № 870.

ЛР № 020373 от 22.01.92
ЛР № 070824 от 21.01.93

Новосибирская государственная академия экономики и управления
630016, г. Новосибирск, ул. Каменская, 56.

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127247, Москва, Дмитровское ш., 107.
Тел.: (095) 485-70-63; 485-71-77.
Факс (095) 485-53-18. Робофакс 485-54-44.
E-mail: contract @ infram.msk.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов
на Государственном издательско-полиграфическом
предприятии «Вятка».
610044, г. Киров, ул. Московская, 122.


ISBN 5-86225-449-8
9 785862 254495